全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国国家图书奖得主

[美]荣·切尔诺 著

洛克菲勒

一个关于财富的神话

海南出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国国家图书奖得主

[美]荣·切尔诺 著

洛克菲勒



王恩冕 等／译

一个关于财富的神话

海南出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Titan:the Life of John D.Rockefeller,Sr.
by Ron Chernow
Copyright © 1998 by Ron Chernow
中文简体字版权 © 2000 海南出版社
本书由 Melanie Jackson Agency 授权出版

版权所有 不得翻印
版权合同登记号 图字 30-2000-08 号

图书在版编目（CIP）数据
洛克菲勒——一个关于财富的神话／〔美〕荣 切尔诺（Ron Chernow）著
王恩冕 等译。－海口 海南出版社，2002 7
书名原文 Titan the Life of John D Rockefeller,Sr
ISBN 7-5443-0423-X
Ⅰ 洛 Ⅱ ①荣 ②王 Ⅲ 洛克菲勒－生平事迹
Ⅳ K837 127 5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 026761 号

洛克菲勒——一个关于财富的神话

作　　者：〔美〕荣·切尔诺（Chernow,R）
译　　者：王恩冕 等
责任编辑：苏　斌
装帧设计：第三工作室
版式设计：孙志敏
责任校对：汤万星
责任印制：李　兵
印刷装订：北京忠信诚印刷厂
读者服务：杨秀美

海南出版社　出版发行
地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号
邮编：570216
电话：0898-66812776
E-mail:hnbook@263.net
经销：全国新华书店经销
出版日期：2002 年 8 月第 1 版　2002 年 8 月第 1 次印刷
开本：880 × 1230 毫米　1/32
印张：14.5
字数：350 千字
书号：ISBN 7-5443-0423-X/K · 48
定价：30.00 元

【版权所有、请勿翻印、转载、违者必究】
如有缺页、破损、倒装等印装质量问题，请寄回本社更换
邮寄地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号、杨秀美女士 收／邮编：570216

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

The Life of John D. Rockefeller, Sr.

约翰·戴维森·洛克菲勒是有史以来第一位亿万富翁、美国最著名的企业王朝的创建人。这个偶像的本来面目如何，整整三代的历史学家都没有触及。如今，荣获美国国家图书奖的荣·切尔诺给我们讲述了这位富豪的故事。他用"极其客观和优美的笔法……第一次向我们详尽、公允、深入地展现了这位实业巨子的全貌"。作为一部充满惊人启迪、具有划时代意义的作品，该书将从根本上改变这位最为扑朔迷离的资本家在我们心目中的形象。

洛克菲勒的父亲是个犯有重婚罪、行为放荡的假药贩子，母亲是个循规蹈矩的清教徒。洛克菲勒出生在乡间，通过创建美国最有实力、最令人生畏的垄断性企业——标准石油公司而发迹，成为世界首富。这家被众多专门揭人隐私的文人称作"章鱼"的托拉斯企业所提炼和销售的石油，几乎占当时美国同类产品总产量的90%。

洛克菲勒的故事反映了美国历史上的一个转折期，它记录了南北战争之后小型企业发展成巨型公司的剧烈变化过程，这一变化同时又不可逆转地改变了美国。

荣·切尔诺的首部作品《摩根家族》作为当年最佳美国文化研究成果，获得了国家图书奖和大使奖。他的第二部作品《瓦堡家族》作为1993年最佳商业图书，获得了埃尔克斯奖，同时被美国图书馆协会推选为当年最佳非小说类图书之一。《纽约时报》称他为"一位品位高雅、为近数十年来所仅见之重大历史题材作者"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



CONTENTS

目录

前言 1

第一章 童年生活 5

尽管洛克菲勒的童年不像传记作家们一再渲染的那样穷途潦倒，但还是有人证明他家在里奇福德时确实十分贫困。“我不记得还见过像他家那样可怜、那样无人照管的孩子，”有位邻居说，“他们成天穿着破衣烂衫，一副又脏又饿的样子。”

第二章 奋兴之火 13

洛克菲勒作为总不在家的父亲的替身，对家用开支控制得十分严格，并且学会了精打细算。这个勤俭的孩子很早就清楚地认识到：“要让金钱当我的奴隶，而不能让我当金钱的奴隶。”

第三章 必定发财 27

洛克菲勒在他16岁时得到了第一份工作——助理簿记员。他从这份薪水微薄的工作中得到一种与生俱来的快乐。在他的一生中，他从来不把工作看成是毫无乐趣的苦役。“那些头脑活跃的人拼命苦干决不只是为了赚钱——他们是在从事一项迷人的事业，”他后来在回忆录里写道，“使这种工作热情得以持续下去的东西要比只知积攒钱财的想法更为高尚。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONTENTS

第四章 商业中的新教精神 49

洛克菲勒从一开始就得同骄傲和贪恋这两个魔鬼进行搏斗。有一回一家银行拒绝给他贷款，他气恼地朝对方说："我迟早会成为天下首富的。"随着财富不断增加，他对自己精神上的反省也与日俱增。他说过："我生怕承受不了自己的巨大成功，一再告诫自己不要让任何愚蠢的主意冲昏了头脑。"

第五章 大拍卖 63

洛克菲勒和他的合伙人被说服投资4000元作为新建的炼油企业一半的周转资金，在1863年一下子把24岁的洛克菲勒拉进了石油业。他很快就紧紧抓住了这个他盼望已久的大展宏图的机会。他做事从不半途而废，一头扎进了这个行业。

第六章 时代诗篇 91

南北战争诱使人们在开始新生活的同时与自己的过去一刀两断。这场战争赋予了美国人独立和进取精神。"对于年轻的美国人来说，通往富裕之路有万千条，而且条条畅通无阻，机会比比皆是，成功唾手可得。""毫无疑问，眼下到处是钱。它就是我们这个时代的传奇故事，我们这个时代的诗篇。"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



CONTENTS

第七章 百万富翁大街 115

洛克菲勒迅速得到了他在15年前根本想像不到的尊重。1868年8月，和沿湖铁路公司达成运费折扣协议之后，他和塞迪从切西尔大街搬到欧几里德林荫大道424号一幢体面的砖房里居住。这次搬家表明，他进入石油业之后没几年工夫便有了令人瞩目的长足发展。

第八章 同　谋 127

在洛克菲勒的崇拜者眼里，1872年是他一生中屡建奇功的年头，而批评他的人则认为那一年是他最黑暗的一个篇章。那一年揭示了作为商人的洛克菲勒最好的和最成问题的品质：高瞻远瞩的领导才能，坚持到底的勇气，从战略高度考虑问题的能力，以及统治一切的欲望、救世主般的自以为是和对那些目光短浅者的蔑视。

第九章 新型君主 153

巴尔的摩战役胜利完成后，不到40岁的洛克菲勒便成了全美炼油业惟一的主人。也许除了俄罗斯之外，西宾夕法尼亚以外的地方还没有发现大油田，这同样意味着洛克菲勒垄断了全球的煤油市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONTENTS

第十章　谜般人物 175

洛克菲勒认为沉默代表着力量：只有内心虚弱的人才会随口乱讲，对着记者喋喋不休，而谨慎的商人则守口如瓶。“成功来自多听少说”和“只说不做的人就像是长满荒草的花园”是洛克菲勒最喜欢的两则箴言。

第十一章　油田风波 189

洛克菲勒在追求对石油业的统治方面永无止境。19世纪70年代后期，他将重点由铁路转向另一主要运输方式——输油管道——所有权的争夺上。那些关于油田即将枯竭的预言并没有使他却步。

第十二章　帝国中心 213

1885年5月1日，标准石油公司搬进了耗资将近100万元的新总部，这是一幢气势恢宏的九层花岗岩大楼，像一座不可攻克的堡垒。大楼外面没有挂标准石油公司的名称，只有街牌号码——百老汇26号，它很快就成为世界上最著名的商务地址，成了这个石油托拉斯的缩写，使人联想到它的神秘、权势和效率。

第十三章 后台老板 233

身处帝国之巅的洛克菲勒建立了一个广泛的情报网络，他从各地代理人每



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



CONTENTS

月交上来的报告里摘录了厚厚的分类卡片，上面记录着独立石油销售商在他们的领地里售出的每1桶油。这位巨头在百老汇26号里能看到他的王国最偏远的角落。

第十四章 托拉斯问题 255

标准石油公司完全控制了石油业之后，许多普通人对它庞大的规模、强取豪夺的手段和不可阻挡的发展势头感到惊骇不已，它成了一切令人不安的重塑美国的力量之象征。它是“大型垄断企业的鼻祖，这些企业眼下借用一个新创的词‘托拉斯’来做掩护，”一家报纸如是评论道。

第十五章 教育巨头 273

由于财富太多，洛克菲勒捐钱的速度无法赶上收入增长的速度，为此他感到十分沮丧。他花了几年的时间才学会用一种系统、科学而又同他的财富规模相称的方式捐钱。他需要为他的慈善事业制定一套新的操作原则，通过创立芝加哥大学，他最终确定了今后作为慈善家的工作方式。

第十六章 复仇者 283

19世纪90年代，就在洛克菲勒试图转移精力，不再过问公司事务的时候，反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONTENTS

对他的政治势力又开始抬头，使他无法同自己那段辉煌但又蒙上污点的历史一刀两断。他想继续前行，而他的过去却在公众的头脑中越发突出，它就像一个摆脱不掉的阴影，在以后的20年中不断地缠绕着他。

第十七章 帝国王储 299

小洛克菲勒大学快毕业时，对父亲仍然像对英雄那样崇敬。他对父亲的美化和他的自惭形秽是密不可分的。他向父亲清楚地表明："帮助您是我首要的责任，也是今后我的快乐所在，不论让我以何种身份或出任任何职务都行，只要您觉得合适。"他毫不犹豫地做出了这样的决定：父亲第一，自己第二。

第十八章 标准石油帮 313

从19世纪90年代末起，报纸纷纷发布轰动性文章，报道了一个被华尔街称为"标准石油帮"的神秘莫测的团伙。据称该团伙企图控制美国所有的银行、信托公司、保险公司，甚至所有的铁路公司。人们普遍认为，约翰·D·洛克菲勒在幕后指挥了这些可怕的行动，决心吞掉整个华尔街。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



CONTENTS

第十九章　事事热心 355

令人惊奇的是，洛克菲勒在生意上如此严肃，退休后却极其喜欢各种运动，甚至有点沉溺于嬉戏。他身体虽然在衰老，头脑却越来越年轻、活泼。他没度过无忧无虑的童年，似乎想在晚年弥补回来，所以突然之间表现出他父亲的许多闲情逸致。

第二十章　神秘的信念 367

当他的财富积攒到了难以想像的程度时，洛克菲勒还保留着他那种神秘的信念：上帝给他钱是为了造福于人类。到了20世纪初，随着他拥有的标准石油股票和其他投资全都大幅增值，如何处置这些金钱的压力也与日俱增。洛克菲勒的善举有一个很重要的目的：他需要证明，富有的商人也可以体面地卸下财富的包袱。

第二十一章　审判日 383

那些认为解散标准石油公司是洛克菲勒应得的惩罚的人悲哀而又意外地发现，到头来它却是洛克菲勒经商生涯中最大的一桩幸事。确切地说，他虽然在反托拉斯案中输了官司，却从一个小小的百万富翁（估计他在1911年的净资产为3亿元）差一点成为人类历史上的第一个10亿富翁。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CONTENTS

第二十二章　慈善托拉斯 415

截至20世纪20年代，洛克菲勒基金会成为世界上最大的慈善机构，美国医学研究、医学教育和公共卫生的主要赞助者，洛克菲勒本人也成为历史上向医学界捐助最多的业外人士。在他一生所捐献的5.3亿元中，有4.5亿元直接或间接地投向了医学。

第二十三章　天堂再相会 429

洛克菲勒身后留下了一个自相矛盾的名声。这个最凶狠无情的强盗大亨最后竟成了最大的慈善家。事实上，洛克菲勒去世的时候，由于在如此深重的罪孽当中出人意料地产生了如此丰硕的善果，上帝或许会出于另一种考虑而接纳他，这正是洛克菲勒生前一贯坚信不疑地期盼着的结局。

约翰·D·洛克菲勒创业年谱 439



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　　言

老约翰·戴维森·洛克菲勒生平的特点是极为沉默寡言、神秘莫测。他主管着当时最大的企业和慈善事业，却一直是位令人难以捉摸的人物。他善于伪装，一生都是在各种不同角色和层层神话的掩饰下度过的。所以，他在美国人民心目中留下的印象各自不同：他既是标准石油公司①的缔造者，才华超群却贪婪冷酷；又是个乖僻、吝啬的老头，施舍小钱，并且通过新闻摄影机向外界发表谈话。人们往往难以把这些各不相同的形象拼凑成一副完整的肖像。

并不是没有人去尝试探究造成这种情况的原因。早在本世纪初，洛克菲勒就引得许多人为之树碑立传，几乎年年都会冒出一本有关他的书，数量之多，令任何一个美国公民望尘莫及。他是当年最有名的美国人，言谈举止无不受到新闻界的详尽报道和分析。然而，即使在受到万众瞩目的鼎盛时期，人们依然对他如雾里看花、莫衷一是，因为他在大多数时间里都躲在私邸的围墙和办公室的磨砂玻璃门后面。

洛克菲勒经常在他的传记里销声匿迹，如同一个幽灵或游魂倏然而过。对于专事刺探洛克菲勒隐私的人如亨利·德马雷斯特·

① Standard Oil；又译“美孚石油公司”。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

劳埃德（Henry Demarest Lloyd）和艾达·塔贝尔（Ida Tarbell）来说，此公就是标准石油托拉斯的缩影，他的个性则为公司的种种密谋和诡计所掩盖。即使在竭力为洛克菲勒正名的艾伦·内文斯（Allen Nevins）所著的两卷本传记中，传主居然在长达数页的抨击与反驳的混战中消失得无影无踪。在人们的心目中，洛克菲勒一生所做的任何事情似乎都与标准石油公司的掠夺性经营相关。H·G·威尔斯为这种立传的路子辩护道："洛克菲勒的生平就是托拉斯的历史；他创立了托拉斯，托拉斯也同样塑造了他……，因此，有了关于托拉斯的故事，就几乎不必再去按年代详细描述此人的私生活了。"由于传记作家们死抱着这个早就过时的观点不放，其结果是，至今仍然没有一部深入挖掘这位 19 世纪首屈一指的企业家内心和外在世界，并将其综合成一幅丰满、完整的肖像的作品问世。

当初，兰登书屋建议我撰写自 50 年代艾伦·内文斯的传记问世以来第一部完整的洛克菲勒传时，我坦率地表示这事很挠头，因为我觉得这个人物早已被急于想借其声望发财的作家们开发殆尽。我怎能描写这么一个讳莫如深的偶像式人物呢？在现有的传记中，此人充其量是一个很有天分的机器人，最坏也不过是一台伤天害理的机器。我说不好他是个只知道赚钱的毫无生气的人，还是个十分深沉，极具魄力却有着令人生畏的自制力的人。如果是前者，我就会婉言谢绝；如果是后者——这不太可能——那么，我会接受的。

为了解决这个问题，我去设在纽约州睡谷（Sleepy Hollow）的那座藏有数以百万计家族文献的洛克菲勒档案中心泡了一天。我向管理员们诉说了心中的疑虑，说明自己无法下笔写洛克菲勒，除非能听到他内心的声音——我用的是"他心中的音乐"这一措辞。他们听后给我拿来了 1917—1920 年间私下采访洛克菲勒的笔录。采访人是一位纽约新闻记者，名叫威廉·英格利斯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(William O. Inglis)，其目的是写一部由洛克菲勒授权的传记，然而这部传记却从来没有发表过。埋头读完这份长达1700页，未曾改动一字的手稿，我震惊了：一向被说成是寡言少语、空洞乏味的洛克菲勒原来是个条理清晰、口齿伶俐，甚至很有激情的人；此外，他还相当风趣，具有中西部人的那种不加掩饰的机智。这全然不是我在任何其他一部传记中所看到的那副模样。一回到家中，我便告诉兰登书屋的责任编辑安·戈道夫，我现在很想写这本书。

研读堆积如山的有关洛克菲勒的文献犹如发掘一个被遗忘的大陆。然而，即使拥有如此浩瀚的文献可供参考，在最初阶段我依然沮丧地感觉到，我面对的是一个斯芬克斯[①]。洛克菲勒养成了一种尽可能不露心声的习惯，即使在私人信件里也是如此，好像在写这些信时就担心有朝一日会落入检察官手中似的。出于这种深藏不露的本能，他擅长使用拐弯抹角的古怪字眼和晦涩的措辞。

洛克菲勒和许多镀金时代的富豪一样，不是受到情有独钟的传记作者的歌颂，就是受到尖刻的批评者的辱骂；在他们身上，前一种人看不到任何坏处，后一种人则看不到任何好处。这种一面之辞对于洛克菲勒研究来说尤其有害，因为在他身上，罪恶与圣洁难以置信地并存一处。我试图在介于论证和辩护两者之间的广阔空间中写这本书，这样做的动机是，我认为洛克菲勒的一生是始终如一的，而且，这位恪守圣经教诲的洛克菲勒拥有的不只是商界海盗的狡诈外表，他本性中的虔诚和贪婪是密切相连的两面。出于这个原因，我着重描写了他的福音浸礼会[②]人生观，以此作为解开他一生中众多秘密的万能钥匙。读者若想在本书中看

① 即捉摸不透的人。——译者注

② 美国北方新教教派之一。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

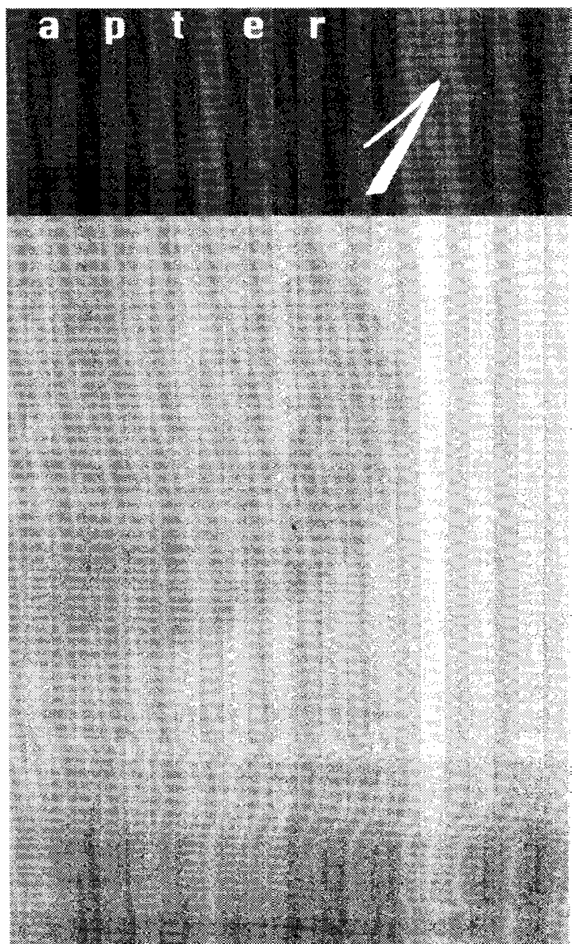
到一个恶魔式或者圣徒式的洛克菲勒，未免会感到失望。

眼下似乎正是招回洛克菲勒的亡灵的极好时机。随着贸易壁垒的倒塌、自由市场经济学说的盛行，当今世界已经连接成一个全球性的大市场，令普天下50亿人为之倾心。约翰·戴维森·洛克菲勒的生平将我们带回到工业资本主义在美国初露端倪、各种游戏规则尚未成文的时代。洛克菲勒的一生比任何人都更加体现出在南北战争之后兴起的，并且改变了美国人民生活的资本主义革命。他体现了这场革命的所有美德：节俭、自立、勤奋和不懈的创业精神。诚然，作为一个蔑视政府、欺凌竞争对手的人，他同样又是这场革命所产生的众多登峰造极之恶行的化身。其结果是，他的生涯成了一场辩论的焦点，辩题是：在我们这种延续至今的经济生活中，政府应当发挥何种作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章 童年生活

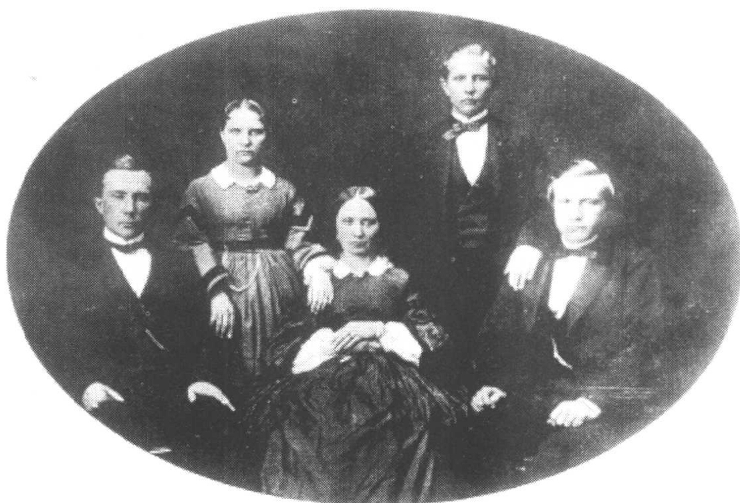
Chapter 1



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰 · D · 洛克菲勒出生在纽约州里奇福德这幢简陋的房子里。
（由洛克菲勒档案中心提供）



威廉和伊莱扎 · 洛克菲勒的 5 个子女：坐者从左往右为：约翰（20 岁）、玛丽 · 安（16 岁）、威廉（18 岁）。立者：露西（21 岁）、弗兰克（14 岁）。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20世纪初，正当洛克菲勒和安德鲁·卡内基[①]争夺世界首富的名号时，法国与德国之间竟也发生了激烈的口角，双方都宣称自己是洛克菲勒的祖籍所在国。形形色色的家谱学家垂涎于不菲的润笔，纷纷摩拳擦掌，要为这位石油大亨杜撰出一个光彩夺目的高贵门第。“本人无心追根溯源，当什么名门之后，”洛克菲勒坦言相告。“我对自己良好而悠久的美国血统很知足。”根据对洛克菲勒家世所作的最为彻底的研究，洛氏的家系可以追溯到9世纪一个名叫洛克弗伊（Roquefeuilles）的法兰西家族。1695年，这个信奉胡格诺教派[②]的家族为了躲避宗教迫害，迁移到德国莱茵河畔的科布伦茨城附近的萨根多夫，并且把姓氏改作日耳曼语的读音，即洛克菲勒。

1723年前后，磨坊主约翰·彼得·洛克菲勒（Johann Peter Rockefeller）带着妻子和5个孩子飘洋过海来到美国的费城，最初在新泽西州萨默维尔的一座农场安顿下来，后来又迁到阿姆韦尔。他显然是在此处发家，买下了大批的土地。10余年后，他的堂弟迪尔（Diell）·洛克菲勒离开德国西南部，移居到纽约州的日尔曼敦。迪尔的孙女克丽丝蒂娜嫁给了她的一个远亲、约翰·彼得的一个孙子威廉。威廉和克丽丝蒂娜婚后生了一个儿子，起名为戈弗雷·洛克菲勒（Godfrey），他就是这位石油巨子的祖父，却又是该家族的后代最不愿提及的祖先。1806年，戈弗雷

① Andrew Carnegie，1835—1919，美国钢铁业巨子。——译者注

② 指16—17世纪法国基督教新教。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不顾女方家人竭力反对，娶了马萨诸塞州大巴林顿的露西·埃弗里（Lucy Avery）为妻。

如果说，戈弗雷给洛克菲勒家的后人留下了色彩——蓝灰色的眼睛和浅褐色的头发，露西则把修长的身材传给了儿孙们，这一特点在洛克菲勒家的男人身上显得尤为突出。露西体格健壮、活泼有力，生了10个孩子，老三就是1810年出生在纽约州格兰杰的威廉·埃弗里·洛克菲勒。

19世纪30年代期间，许多来自马萨诸塞和康涅狄格州的拓荒者兴奋地涌入纽约西部的荒野。亚历克西·德·托克维尔[1]把这次大迁移说成是“一场抢夺机会的大赛”，人们追求“它所激起的狂热，不亚于追求它所带来的收获。”20年代开通的伊利运河吸引了许多拓荒者来到这个地区，戈弗雷和露西也把自己的家当装到一辆帆布大篷牛车上，奔向那片人烟稀少的土地。

今天的里奇福德充其量是个公路交汇的小镇，当时则是位于纽约州伊萨卡东南、宾厄姆顿西北这片树木繁茂的土地上的一个公共马车驿站。当地的原有居民印地安易洛魁部族在独立战争后被赶走了，代之以独立军队的老兵。洛克菲勒一家抵达时，这里还是一片满目荒凉的边远地区，刚刚才获得市镇的地位，所管辖的村子最早不过建立于1821年，文明社会刚刚在此落脚。四面茂密的森林里，熊、鹿、豹子、野火鸡和野兔等野兽随处可见，到了夜晚，人们要举着耀眼的火把吓跑那些四出觅食的狼群。

1839年约翰·戴维森·洛克菲勒出生时，里奇福德初具小镇的规模。镇上有一些新建的作坊——几家锯木场、磨坊和一家威士忌酒厂，外加一个学校和一座教堂。镇上的大多数居民全靠辛勤务农糊口度日，但这些新来乍到的人却个个都满怀希望、勤奋努力。他们尽管一副边远地区的打扮，却带来了新英格兰地区清

① Alexis de Tocqueville，1805—1859，法国历史学家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





目前所存的威廉·埃弗里·洛克菲勒和妻子伊莱扎·戴维森最早的照片。
(由洛克菲勒档案中心提供)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

教徒节俭的生活方式。在这方面，约翰·戴维森·洛克菲勒将成为一个楷模。

1839年7月8日夜里，约翰·戴维森·洛克菲勒降生在长10英尺宽8英尺、没有家具的前卧室里。他出生时正逢马丁·范布伦总统在位①，命中注定要成为美国第一流资本家，并且活到实行新经济政策的富兰克林·罗斯福总统②第二个任期（1937—1941）。这孩子和其他未来的工业巨头——安德鲁·卡内基③、杰伊·古尔德④、J·皮尔庞特·摩根⑤一样，都出生于19世纪30年代末，并且赶在南北战争之后工业大发展的前夜长大成人。

尽管约翰·戴维森·洛克菲勒的童年不像传记作家们一再渲染的那样穷途潦倒，但还是有人证明他家在里奇福德时确实十分贫困。“我不记得还见过像他家那样可怜、那样无人照管的孩子，”有位邻居说：“他们成天穿着破衣烂衫，一副又脏又饿的样子。”叔叔雅各布·洛克菲勒是个成天乐呵呵，经常喝得酩酊大醉而又淫荡的家伙，母亲伊莱扎却要去求助于他，可见她的日子有多难了。

约翰·戴维森·洛克菲勒后来在纽约州北部回忆起他牧歌般充满阳光的童年时，在自己的幻觉中抹去了里奇福德的那一段日子。他离开里奇福德时刚刚3岁，对那个地方只有一点模糊的印象。“我记得很清楚，屋前不远有一条小河流过，我总要小心地离河远远的。我模模糊糊地记得母亲在里奇福德的模样，还有奶奶，她住在半英里开外的山坡上。”有人说，洛克菲勒在谈起早年的记忆时十分谨慎，闭口不提他那个总不在家的父亲和酗酒成

---

① Martin Van Buren，美国第8任总统，1837—1941年在任。——译者注

② Franklin D. Roosevelt，美国第32任总统，1933—1945在任。——译者注

③ 生于1835年。——译者注

④ 生于1836年，美国铁路大王。——译者注

⑤ 生于1837年，金融巨头。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性的祖父，只谈他健壮、坚忍的母亲和祖母。他一向具备一种非同寻常的自我保护能力，压制那些令他不快的记忆，只谈那些突出表明他刚毅之处的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章 奋兴之火

Chapter 2

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



13 岁时的约翰 · D · 洛克菲勒（右）和11岁的弟弟威廉、9岁的妹妹玛丽 · 安。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒家从里奇福德搬到往北30英里的莫拉维亚，是从落后的边民居住点搬到了有着整洁的木板房、气氛宁静的城里。莫拉维亚的居民都是基督教联合兄弟会教徒（系福音派的一支，后并入圣道公会）。在当时，莫拉维亚已是主张戒酒和反对奴隶制的中心，城里有旅店、百货店、纱厂和公理会教堂。

在19世纪40年代的美国，各种各样的经济活动足以刺激起任何一个未来巨头的想像力。银行在各地如雨后春笋，运河在大地上纵横交错，汽轮在水面上来回穿梭，铁路和电报连接起第一批全国性的市场。领土扩张势在必行：得克萨斯在1845年被吞并，与墨西哥作战似乎已在所难免。当时的约翰·戴维森·洛克菲勒尽管对远方发生的这些事所知甚少，却已是一个完美无缺的典型“经济人”了。在他还是个孩子时，就知道按磅买来糖果，然后分成几小份卖给兄弟姐妹，赚取蝇头小利。在母亲的鼓励下，他7岁时就把赚来的各种硬币存到壁炉架上一只蓝瓷碗里。他做成第一笔生意时是在7岁：他尾随一只野火鸡，等它摇摇摆摆地走开，进了林子后，便从鸡窝里偷来小火鸡养大了卖钱。伊莱扎为了支持他做好这笔买卖，给他提供奶酪喂小火鸡；到了第二年，鸡群居然扩大了。老年时的洛克菲勒说：“在那些日子里，我一见到那群火鸡就高兴，从不放过观察它们的机会。”

而且约翰与他那厌恶体力劳动的父亲不一样，他自称是普通人家的儿子，以在农村过艰苦的日子为荣；他后来认为，正是这种日子磨练了他，使他能够经受住以后创业的艰辛。节俭的童年生活使他那种早已形成的苦行僧式的性格更加坚韧不拔，以后在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身临逆境时能泰然处之。

洛克菲勒的回忆尽管充满乐观色彩，但他早年的照片告诉人们的故事却要阴暗得多。照片上的他面色阴郁，毫无表情，缺少孩子特有的欢乐和活泼；他紧绷着脸，目光呆滞，毫无光泽。在别人看来，他好像老是心不在焉；在他们的记忆中，他总是铁青着脸在乡间小路上跋涉，若有所思，像是在努力解开一些深奥的难题。“他是个安静的孩子，”有位莫拉维亚的居民说。“他好像老是在想问题。”在很多方面，约翰和许许多多的其他男孩没什么两样，也没有令人忘怀之处。他名震天下之后，许多过去的邻居和同学都拼命想回忆起哪怕是一丁点有关他的事。他上学时脑子不快，但很有耐心，能持之以恒，而且他同J·P·摩根和杰伊·古尔德一样，都具有惊人的数学头脑。“我不是个一教就会的学生，所以只能勤恳地准备功课，”洛克菲勒说。他说自己“可靠”但不“出色”，这是实话。一年中有30个星期（农村孩子需要很多时间去干农活），他要去由他父亲建起的，只有一间教室的学校上课。那是一座简陋的斜顶白房子，窗户上安着深色的护窗板。学校的纪律严厉苛刻：学生犯了规矩，老师就会在他们头上挥舞起写字用的石板威吓他们。洛克菲勒之所以在班上没能出类拔萃，部分原因可能是他没有聪明孩子的那种表现欲，即想当明星的愿望；他一向有自己的主见，对别人的赞扬无动于衷，因而没有那种孩子气的虚荣心。

现在看来，当年这个踏实的孩子能认准了目标便一干到底，丝毫不是出于小孩子的冲动，在这一点上就有与众不同之处。他在下跳棋或象棋时格外谨慎，长时间地考虑每一步棋，在脑子里推算出对方每一个可能应付的招数。“我想好了马上就走，”他对催他快走的对手说。“你不会以为我下棋是为了输棋，对吧？”为了保证能取胜，他只参加可以由他指定规则的比赛。他尽管玩起来反应缓慢、左思右想，可是一旦考虑好了行动方案，便会迅速

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做出决定。

他虽然平时很严肃，大部分时间都在看书、听音乐或者上教堂，但又不失机敏风趣，是那种在话语中出其不意地表现出来的风趣。他的妹夫说他“具有敏捷的幽默感，尽管有人可能会说他连笑的时候都很有节制。他的欣赏力很敏锐，但我不记得他曾大声笑过。不过我的确见过他在听到或看到有趣的事情时，两眼迅速发亮，脸上现出酒窝的样子。”他妹妹玛丽·安记得他老爱戏弄人。“他讲笑话逗我们大家乐，自己却板着脸。”洛克菲勒一贯爱打趣逗乐，只是时常被掩盖在那副严肃的面容后面了。

约翰·戴维森·洛克菲勒为教堂所吸引，不是由于什么令他牵肠挂肚的责任或义务，而是为了某种能使灵魂得以深刻净化的东西。从他童年时期的浸礼会[①]教义中，可以找到许多揭示他性格秘密的线索。他从小就不断接受各种基督教格言的熏陶，并以此作为行为准则。他的许多清教观念尽管在下一代人看来似乎已经过时，却恰恰是他少年时的宗教常识。的确，他在商业方面创立的传奇式的丰功伟绩是同他童年时代遍布纽约州北部地区的那种炼狱般的磨难环境离不开的。就连他那位习惯于同魔鬼打交道的父亲也能背诵许多赞美诗，并且鼓励孩子去教堂；有一回，他给约翰 5 块钱，要他从头到尾读一遍圣经，从而无意中在孩子心里早早就把上帝和金钱联系到一起了。

约翰与其说是把宗教视作来世善恶报应的理论体系，不如说是把它当做现世改造道德的手段。他很小就知道上帝要求他的信徒去挣钱，然后再把钱捐赠出去，这是个永无止境的过程。“我从一开始就受到了干活攒钱的教育，”洛克菲勒解释道。“尽我所

---

① 基督教新教主要宗派之一，主要分布在美国北部，主张受洗者全身浸人水中以象征重生，故名。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能、光明磊落地挣钱，然后尽我所能地给予，我一向将此视作一种宗教义务。在我还是个孩子时，牧师就教我这样做了。”属于低教会派①的浸礼会并不禁止信徒积累财富，但反对炫耀财富、追逐虚荣，这一主张在洛克菲勒身上形成了一种终生摆脱不掉的压力。

洛克菲勒讲过一件有关他少年时代的事，突出地说明了他母亲对孩子的要求有多么严厉。当时他家住在奥韦戈，母亲禁止约翰去萨斯奎汉纳河上滑冰，可是在一个月夜，他和弟弟威廉还是不顾一切地去了。他俩正在河面上滑着，突然听到有个孩子掉进河里，拼命呼救。约翰和威廉给那个浑身发抖的孩子递过一根木杆，把他拉上来，救了他一命。回家后，伊莱扎表扬了他们的勇敢行为，随后马上还是就事论事。“我俩原以为能躲过惩罚，”洛克菲勒说，“结果母亲还是给了我们一顿饱揍。”

威廉和弗兰克继承了父亲的大脸盘，而约翰却从母亲那里继承了瘦削的面庞、锐利的眼光、尖尖的下巴和更加接近戴维森家族的性格。他也继承了母亲那种不显老的特点以及长时间平静地承受重负的能力。许多邻居都证实说，稳重的伊莱扎从不发脾气，从不大声说话，也从不责骂别人——这种不露声色的威严也为约翰所继承。他从母亲那里学会了精打细算、有条不紊、节俭持家以及中产阶级的其他优良品德，这些品德在他以后经营标准石油公司的业绩中表现得尤为突出。伊莱扎轻率地嫁给魔鬼比尔，为此她被迫付出了沉重的代价。因此，她教育孩子在做决定之前要冷静地反复考虑；她常说的一句话“咱们等等再说”成了约翰经商以后始终信奉的格言。

作为一个具有像伊莱扎那样强烈的自尊和宗教信仰的妇女，肯定忍受不了游手好闲的丈夫经常不负责任地离家出走，她必然

① 反对教会权威地位的基督教各新教教派的统称。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更加贴近在她看来早慧而且过早了解世事的长子。她从儿子身上看到了别人还没有发现的品质。由于母亲对他无话不说，让他承担成年人的责任，约翰很快便成熟起来并且有了非同寻常的自信；能够替代父亲的位置，成了居家度日不可或缺的人物，这准让他感到得意。他与兄弟姐妹之间的关系似乎更像父子关系，经常向他们发号施令。他说过：“我明白，我的成功在很大程度上受益于我自小建立的自信心。”当然，从小操持家务也使约翰·戴维森有得亦有失，他很少有过孩子那种发自内心的快乐和无忧无虑。作为一个肩负职责的小大人，他养成了一种终身不变的自我夸大的责任感。他学会把自己视作非出己愿的救星，专门处理那些亟待解决的难题。

父亲给约翰·戴维森印象最深的——或者说约翰认为父亲对自己影响最大的——莫过于在具有神奇魅力的金钱方面了。老比尔对钞票有一种几近色欲的贪恋，喜欢摆弄和抚摸大卷的纸币。“约翰·戴维森·洛克菲勒继承了他父亲的精明和对金钱的嗜好，”比尔的一个同伙说。“那老头爱钱如命，见了钱就像疯了似的。我从来没见过像他那样喜欢钱的。”和其他小地方的平头百姓一样，比尔不信任银行——这一点他也传给了约翰，约翰后来就坚持不让标准石油公司受华尔街银行家们的摆布——把钱全都藏在家里。没有一个吝啬鬼比他待自己的钱包更尽心的了。有位邻居回忆说：“他有钱，有的是钱。全都放在一张写字台的抽屉里。是我亲眼看到的。1 块的、2 块的、3 块的（那时有 3 块一张的钞票）、5 块的、10 块的、20 的、还有 50 的，全都用细绳绑成一捆一捆的，像柴火似的摆了满满一抽屉。”他还有一个 4 加仑的桶，里面装满了金币。有一回，比尔不见了，过了好一会儿，他突然出现在自己的房间里，向全家人展示了一块用各种面值的纸币精心拼做的桌布。他总想摆出一副了不起的样子，以掩盖他那些不起眼的成就，这一回就是其中的一出。无论是在童年还是长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大成人后，约翰都没有发现他父亲对金钱的迷恋已病入膏肓，这表明他也有同样的盲点。他在积累了庞大的财富之后，仍然不无称羡地说起他父亲："他要是身上没有1000块钱从来不出门，钱就放在衣兜里。他能照看好自己，身上带这么多钱也不害怕。"

在商业道德方面，比尔是个十分奇特的混合体，一会儿诚实得出奇，一会儿又成了骗子。他潜移默化地向儿子传递了这样一个信息：经商是一场严酷的竞争，要想方设法战胜对手，无论是正当还是不正当的手段都可以用。他教会约翰寸步不让地讨价还价的精明手段，约翰后来即以此而著称于世。（比尔是个很不守规矩的生意人，有一回他想出低于卖方开价1000块的价格买一座农场。为了达到目的，他提出要和对方比赛打靶，结果他赢了，得了那1000块钱的便宜。）比尔当过四处游方的江湖医生，把疗效可疑的药品卖给那些容易上当的乡下人。他根本没把那些人的智力放在眼里，面不改色地利用他们对他的轻信。

作为老板，比尔管起人来也自有一套怪路数。他干伐木那一行时做得很体面，工钱付得多而且从不拖欠。据他儿子说，他当时很得人心。不过，他惯常雇人只雇一阵子，到时候就会彬彬有礼地告诉大伙"我不再需要你们了，"而没过几天又把他们雇了回来——这就是他得意地称之为"撵走了再雇的策略"。这样做虽然让人觉得他是个不怎么样的老板，他儿子倒对这种叫人安不下心来的做法大加称赞。"这样做能使大伙成天提心吊胆，干活时不会没精打采。"奇怪的是，约翰竟然说他父亲"待雇员十分慷慨大方、和蔼可亲，但又特别讲究实际、精明过人、足智多谋。"他似乎在许多地方为老比尔涂脂抹粉，这是其中的一处。那些让比尔撵走了又招回来的人会说他"慷慨大方、和蔼可亲"吗？

约翰·戴维森·洛克菲勒把他父亲描绘成一个商业道德的典范，即便这样做主要是为了掩饰比尔一生当中的阴暗面，其中也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有少数属实的地方。比尔按时还清欠款，绝对相信契约的神圣性，每次都要下很大功夫来起草合同。正如约翰所说的那样："他一丝不苟地履行他签订的合同，尤其是那些他弄得很明白，拟得很认真——也就是说写得很清楚——的合同。他逐句逐句地教给我的合同里的东西都十分有用，让我受用了一辈子。"约翰·戴维森·洛克菲勒尽管在他的经商生涯中被人指控犯有多种罪恶，但他引以自豪的就是从不拖欠债务和严格遵守合同这两条。他还被指控时而无法无天，时而诚实可敬，在道德上不拘小节，这些都令人想起乃父的所作所为。

约翰·戴维森·洛克菲勒在执掌标准石油公司时，最终效法的是其父不择手段的能耐还是其母严格的责任心，这是事关他历史声誉的最为重要的问题。伯特兰·罗素[①]曾经这样评论洛克菲勒说："他所讲的、所想的和所感觉到的来自他母亲，而他所做的则来自他父亲，外加由于早年不幸而产生的极度谨慎态度。"事实上问题要复杂得多，但毫无疑问的是，洛克菲勒的成就是他自身两种彼此对立、却又在强大压力下结合到一起的根深蒂固的禀性——他父亲的胆大妄为和他母亲的谨慎小心——之间相互频繁激烈斗争的结果。

洛克菲勒全家尽管过着不安定的日子，一次又一次地被迫搬迁，历经艰辛横跨纽约州的南部，他们却有一种步步上升的良好感觉，从里奇福德到莫拉维亚再到奥韦戈，镇子一个比一个大，一个比一个繁华，也一个比一个更给人以希望。奥韦戈是泰奥加县的首府，位于里奇福德以南、宾厄姆顿以西，坐落在萨斯奎汉纳河一个宽阔美丽的河曲两岸。这里显然要比少年约翰·戴维森此前见到的任何地方都更具有城市气息，它实际上是一个漂亮的

---

① Bertrand Russell，1872—1970，英国哲学家和数学家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

居民区，中心街道两旁雅致的居民住房显示出一种更加高雅的生活方式。奥韦戈是由几个居民点合并而成的，镇上有一个威严的法院、一个藏书颇丰的图书馆、一所远近闻名的学校以及其他一些基本的文化设施。这座仅有7200名居民的乡间小镇却居住着人数比例相当大的作家和艺术家。

洛克菲勒也许由于在奥韦戈逗留的时间不长，对它远不如对莫拉维亚那样念念不忘，但却保留着对它的美好回忆。“奥韦戈那地方真美呀！”他有一次赞叹道。“能在这么一处美丽的地方长大真是太幸福了，那儿有很好的邻居，有文化、有教养，待人友善。”他饶有兴致地回想起，是奥韦戈使一个乡下孩子见到了世面。“有一天我在火车站上见到了一个法国人！你想想——一个真正的法国人，还留着小胡子——我可是头一回见呀。”

在奥韦戈，伊莱扎对约翰的依赖有增无减，她似乎要在约翰身上培养出比尔所不具备的一切。约翰和他母亲一样，比尔不在的时候显得更加坚强，能够避开他的影响，并且形成自己特有的个性。他所承担的多种责任使他习惯于沉重的工作负担。在课余时间里，他砍柴、挤奶、打水、伺弄菜园、去镇上买东西，还要在母亲出门时照看弟弟妹妹。他后来说过：“我在10岁或11岁时就学会了尽我所能地多干活。”

他作为比尔的替身，对家用开支控制得十分严格，并且学会了精打细算。有一回，他帮当地的一个农夫挖了3天土豆，每天得到的工钱是3角7分半。此后不久，他以7分利息借给另一个农夫50块钱，到年底挣了3块5——而且不用付出任何劳动。这两件事形成的对比给这个勤俭的孩子教育很大。算完这笔账之后，他恍然大悟，如获天启：“我越来越清楚地认识到，要让金钱当我的奴隶，而不能让我当金钱的奴隶。”弟弟威廉是个性格温厚的孩子，成天耽于玩耍，从来不问太多的问题。当地农民喜欢他远胜于喜欢约翰。更有头脑的约翰则善于分析，把工作分成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几个部分，然后琢磨如何干最合算。

人们指责老约翰·戴维森·洛克菲勒从小就追求金钱，渴望暴富，对诸如此类的说法他一生都在进行辛辣刻薄的反驳。有人含沙射影地说他是受贪婪的驱使而不是在为上帝或人类尽职，对此他无疑感到不快并表示异议。他宁可说自己的财富是意外之物，是勤奋工作的副产品。然而，有人证实，刚刚 10 多岁的洛克菲勒就在奥韦戈做过发财梦。有一天，他同一个伙伴在萨斯奎汉纳河边走着走着突然说道："有一天，等我长大了，我要有 10 万块钱。我会有的——总会有那一天的。"在许多不同的说法里，人们提到的数目几乎一致，这不得不使人得出结论，此公故意清除了这类记忆。既然他父亲嗜钱若渴，他要是不让金子给迷住心窍才叫怪呢。

洛克菲勒童年的梦想不足为奇，因为那个时代向数百万易受影响的学童灌输着发财致富的幻想。南北战争前的美国是冒险的乐园，对勤奋的年轻人来说有着无穷的机会。1848 年初，同墨西哥的战争结束之后，大片大片的土地——德克萨斯、新墨西哥和加利福尼亚北部——并入了美国。同年，在加州约翰·萨特的锯木厂里发现了金子，引得 9 万淘金者从东部蜂拥而至。就在洛克菲勒家从莫拉维亚搬到奥韦戈前后，大批大批的人发了疯似地在这片新大陆上四处乱窜，或是绕着南美洲航行，或是艰难地穿越巴拿马地峡，拼命想抵达加利福尼亚。这场大混乱预示了 10 年后在宾夕法尼亚西部发生的采油热。尽管事后发现那场淘金热是一个圈套，但偶尔传来的发财消息刺激了公众的想像力。马克·吐温[①]指出，加利福尼亚的淘金热是个分水岭式的历史事件，它使拜金思想神圣化，但玷污了美国的建国理想。

约翰在离开奥韦戈之前受到了一流的教育，这在当时的美国

---

① Mark Twain，1835—1910，美国著名作家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

农村十分难得，因为当时的孩子很少有上中学的。起初，洛克菲勒家的几个孩子要从家里走一小段路去学校。由于家境窘迫，有位好心的邻居为孩子们买了书本。1852 年 8 月，约翰和威廉进了奥韦戈中学，这所建于 1827 年的学校无疑是纽约州这一地区中最好的中学。学校是一幢 3 层的楼房，屋顶上有个高高的尖塔，四周是美丽的公共用地，这幅景象准会让还是一身土气的洛克菲勒兄弟惊叹不已。学校校长是位能干的苏格兰人，叫威廉·斯迈思博士。他让学生每两周按指定的题目写一篇文章并发表演说，以此使学生逐渐提高语言表达能力。洛克菲勒写的那些简洁的商业信函，显然反映出他在奥韦戈学到的语言运用能力。

在校的 50 名学生当中有许多来自镇里的富裕家庭。约翰后来称赞这次与城里孩子相处的机会，说是“必然对乡下孩子有利”。学校收费高昂，每学期 3 块钱，这表明搬到奥韦戈两年之后，比尔的沿途售药兼表演终于带来了财源。从所受教育的角度来看，约翰从来没有对自己曾是个穷孩子而流露过任何不满。有位摄影师去学校拍学生上课的照片，却不把约翰和威廉照进去，因为他俩的衣服太寒酸了。换了别的孩子可能会对此愤愤不平，约翰却一直珍藏着那些同学的老照片，直到后来还坚持说：“这些照片给多少钱也不卖。”伊莱扎·洛克菲勒家的人从不对别人的轻侮耿耿于怀，而是把眼睛盯在切实可行的目标上。约翰在学校里从来不想抛头露面，似乎是由于他父亲过于引人注目了，他只想默默无闻地混同于别人。

约翰是个勤奋但了无生气的学生，毫无令人瞩目的出色之处，学校里的事似乎只有一件令他感兴趣。每逢星期天，校长都要把那些当时给美国商业带来革命性变化的新发明拿出来给大家看，约翰对其中的电报机（由塞缪尔·莫尔斯于 1837 年发明）、伏打电池以及其他一些时髦的玩意十分入迷。这类东西对他的吸引胜过了《汤姆叔叔的小屋》提出的那些日益引起关注的社会问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题，1852年出版的斯托夫人[①]的这部小说是对1850年颁布的《逃亡奴隶法》做出的强烈反响。

洛克菲勒兄弟在学习上有困难，是因为家里环境太吵闹。5个精力旺盛的半大孩子把小小的农舍弄得喧闹拥挤不堪。一到晚上，伊莱扎就把几个孩子送到附近一个名叫苏珊·拉蒙特的年纪不满20的姑娘那里，由她教孩子功课，监督他们完成作业。她记得威廉和弗兰克是典型的捣蛋鬼，互相打闹个没完，奇怪的是，约翰却很有自制力，那时的他已经是个小大人了，一副规规矩矩的大人模样。“我不记得约翰在哪一方面胜过别人。不过我的确记得他干什么都很下力气；他说话不多，学习十分用功……。他身上没有特别引人注意的地方，也看不出他长大能干什么。”

由于约翰开始有机会和年轻姑娘打趣，日复一日的劳作显得不那么乏味了，在这方面他有时会灵机一动，露出一点机智来。一天下午，在一次周日野餐会上，他——当时大概是12岁——走过一群坐在一大堆食物面前的姑娘旁边说：“记住，姑娘们，吃得越慢就能吃得越多！”不过，他了解他父亲的过去，所以对异性抱有很大的戒心，严格控制着内心的冲动。苏珊·拉蒙特从这个孩子身上看到了旁人不注意发现不了的情感。她对其印象是“他十分喜欢美的东西。有个小姑娘在我家附近的学校上学，那是个漂亮的小东西，名叫馥丽儿，长着红扑扑的脸蛋和明亮的眼睛，笑起来甜甜的。在以后很多年里，洛克菲勒先生还时常问起她。知道她成了寡妇，日子艰难后，赞助了她一笔数目不大的养老金。”苏珊·拉蒙特看出在这孩子古怪的克制力下隐藏着丰富的情感。她还记得她的一个妹妹死后，约翰那副伤心的样子。“我妹妹死的那天，他来我家四仰八叉地躺在地上不肯离开。他伤心

① Harriet Beecher Stowe，1811—1896。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欲绝，怎么也不肯离开，整整在那儿躺了一天。”这些往事说明洛克菲勒原本就是个富于情感的人，只是后来被有意掩盖在他那副天衣无缝、过于苛求的商人面具下面罢了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 必定发财

Chapter 3

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



玛格丽特·艾伦。她在19世纪50年代初邂逅威廉·埃弗里·洛克菲勒时还不到20岁。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1853年初，洛克菲勒一家再次收拾起家当，跟着旋风般飘忽不定的比尔坐火车到俄亥俄州一个叫斯特朗斯维尔的草原小镇，离克利夫兰西南10多英里。这时，比尔开始悄悄地同家人疏远，又投入一轮新的婚外情，这回要比以往几次移情别恋更难以自拔，最终导致家庭破裂。

1853年秋天，全家搬到斯特朗斯维尔8个月之后，老比尔认为约翰和威廉该重新上学了，于是便把他俩带到克利夫兰，寄宿在伊利大街一位伍定太太家，每周的食宿费是1块钱。由于家老是搬来搬去，约翰在克利夫兰的几所学校里都受到了降级的待遇。他在1923年写下的惟一现存的有关此事的记载中说："当时我刚从纽约州搬来，我还记得我被迫在原先的克林顿街初级中学再读一学期的羞辱——我已经在奥韦戈中学读了好几年了……满以为自己能直接进当地的高中而不是初中。"在那些充满忧虑的年月里，这个自尊心很强的孩子肯定忍受了许多微不足道但又令他伤心的羞辱，而在学校里降级只是其中的一个罢了。

1854年，15岁的约翰终于进了高中（后来改叫中心高中），那时学校还是一幢不起眼的平房，四周围绕着成荫的大树和白净的尖头栅栏，直到1985年才盖起了一座漂亮得多的楼房。该校因奉行自由化进步教育的理论而享有盛名。由于学校十分重视作文，约翰必须就4个题目交上论文才能升级，这4个题目是：《教育》、《自由》、《圣帕特里克[①]的品格》和《回忆往事》。当时

① St. Patrick，爱尔兰守护神。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的美国正在为是否在新开发的地区实行奴隶制而陷入深深的分歧之中——堪萨斯－内布拉斯加法案[①]就是在 1854 年 5 月获得了通过。洛克菲勒写的那些作文表明他是一个青年民主主义者和坚定的废奴主义者。在《自由》一文中，他认为“人奴役人既违反我国的法律也违背上帝的戒律”。他预言道：奴隶制如果不能马上废除，它“将最终毁灭我们的国家。”他相信，有了受过教育的公民，美国才能进步。“过去，受教育是僧侣和教士的事，正因为如此，世界才停滞不前；只有到了人民受到教育并且开始独立思考的时候，世界才有了进步。”这类废奴主义和普及教育的观点反映的是北方浸礼会福音派教徒的思想，他们对政治专制的蔑视不亚于对教会专制的蔑视。作为一个白手起家的人，洛克菲勒向来谴责贵族和僧侣阶层，认为他们维护自身特权，敌视积极进取的平头百姓，是反对真正进步的垂死敌人。

洛克菲勒的语言条理清晰、表达准确。(同学们叫他“约翰·D”是因为他在作文里这样署名。)他还是一个超群的辩论家，尽管平时寡言少语，在阐述自己的观点时却头头是道。他演讲的第一句话总是“本人既荣幸又遗憾”，这句开场白逗得同学直乐，便给他起了个绰号叫“既荣幸又遗憾先生”。他还有另一个同样可悲的绰号叫“执事”，这个绰号倒挺合他意，实际上他喜欢别人这么叫他。后来成为他妻姊的露西·斯佩尔曼说：“他是个用功的学生，严肃认真、沉默寡言，从来不大声说话，也不喜欢打打闹闹。”洛克菲勒经常把写字的石板抱在胸前，这个姿势表明他今后处世谨慎。

不管有多孤僻，约翰·D 一直有他自己的朋友圈子。他有个

① 该法案规定在新成立的州中是否能蓄奴须经当地居民投票决定，因而加深了南北矛盾。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

密友名叫马克·汉纳[1]，祖上几代都是富裕的杂货商兼商品经纪人，后来成为一位国会参议员兼共和党领袖；另一个朋友叫达尔文·琼斯（Darwin Jones），这3个人是少年时代的三剑客。琼斯回忆汉纳和洛克菲勒之间的鲜明对比时说："马克是那种充满活力的人，老是坐不住，各种体育活动几乎没有不参加的，而约翰·洛克菲勒虽然成天乐呵呵的，却沉默寡言、勤奋好学。不管是多高兴的事，约翰总是能沉得住气，面带微笑。"已故的马克曾经说他"在各方面都很理智，只有一处例外——见钱眼开！"后来，洛克菲勒每次听到有人引用马克的这番话时都会露出无奈的神情。他在克利夫兰的同学和在奥韦戈中学的同学一样，都记得他曾经说过想有10万块钱的话。

约翰小时候的严肃模样令许多大人们喜爱，却也使一些人觉得不安，因为他们发现他身上有一些怪诞不经的地方。有位高中老师带着明显的厌恶感把他说成是"最冷酷、最不露声色、最老谋深算的家伙。"即便还是个10多岁的孩子，洛克菲勒就要求别人像对待成年人那样对待他。洛克菲勒在回忆校长埃默森·怀特博士（Emerson E. White）时，只提到了他对待自己的行为："怀特学生是位绅士。他待我就像待绅士那样——他待所有的男孩子都这样。"洛克菲勒厌恶那些用粗暴的态度对待他的成年人。他在家里承担了那么多的责任，已经把自己当成了大人。比尔为他在银行里开了账户，所以他的生活远比同学们更加独立自主得多。

这个坚强而有自制力的孩子身上没有半点反叛色彩。因为他把自己的学业纯粹看做是功利性的，所以学习尽管勤奋，却丝毫表现不出动脑筋的乐趣。"我很安稳也很认真，"他说，"准备着承担生活的责任。"他再度显示出不可思议的数学天赋。"最令他

---

① Mark Hanna，1837—1904，美国实业家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感兴趣的是算术，”露西·斯佩尔曼说：“因为他在家就学会了准确地计算自己的收支盈亏。”

约翰·D刚进入青春期时最令人惊讶的特点可能是他对音乐的迷恋。他甚至一度想当音乐家，在奥韦戈的时候，他每天花在练钢琴上的时间有时能达到6个小时，嘈杂的琴声让伊莱扎都听得不耐烦了。钢琴在当时是正派中产家庭的象征，所以他弹钢琴也许是在表达他想进入上流社会的愿望。他不喜欢其他艺术形式，认为它们多多少少有悖道德，抒发那些难以自持的情感和异教的纵欲愿望，而音乐则是一种可供他沉湎其中而又不违反教规的艺术形式。

对这个10多岁的孩子来说，伍定太太的寄宿公寓本身就是一个接受教育的场所。房东的女儿玛萨比约翰和威廉大好几岁，他们就许多话题展开过热烈的讨论，连聪明、直率的伍定太太也时常参加进来。他们最争执不下的话题是借钱给别人是否应该收利息。当时只有15岁的约翰就已经按照一项极为特殊的约定，借给他父亲一小笔计息贷款。只要是生意上的事，他从不感情用事，他向父亲收取的利息只相当于他来回坐车的费用——这种做法很可能会令比尔大加赞赏。按照洛克菲勒的说法，伍定太太“强烈反对贷款人收取高额利息，所以我们经常就这个话题展开认真的讨论。”洛克菲勒对这个经营方法和道德问题的兴趣远远胜过课本里那些深奥的东西，这恰好说明了洛克菲勒的为人。

在美国历史上，恐怕没有一个人找工作的经历比得上年方16的约翰·D·洛克菲勒在1855年8月酷热难当的克利夫兰开始的求职经历那样富于神话色彩了。他尽管是个农村孩子，可他家并不是地道的农民，所以对他来说，摆脱以往的小镇和农村的生活方式，进入新的市场经济并非难事。尽管时世艰难，这孩子却踌躇满志地翻开全城的工商企业名录，仔细寻找知名度高的公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司。他生来仰慕大型企业，完全知道自己要找什么样的地方。“我去了铁路公司、银行和批发货栈，”他后来说。“小企业我一家没去，我不想知道小企业是什么样子的，我只拣大型的。”他去求职的公司大多设在一个名叫弗莱茨的繁华区里，凯霍加河蜿蜒穿过这一带然后注入伊利湖，河两岸布满了机器轰鸣的锯木厂、铸造厂、仓库和码头，湖边则停靠着星罗棋布的明轮汽船和双桅帆船。约翰的求职方式带有一种初生牛犊的狂妄。每到一处，他总是先提出要见级别最高的人——但这些人往往不在——然后直截了当地对一个助手说：“我懂会计，我要找个活干。”

他不顾一再被人拒之门外，不停地找下去。每天早上 8 点，他离开住处，身穿黑色衣裤、高高的硬领和黑领带，开始新一轮的预约面试。这场不屈不挠的跋涉日复一日地进行着——每星期六天，一连坚持了 6 个星期——总算在一个下午有了结果。路面又热又硬，走得他双脚发痛。无疑，他的毅力多少来自于他不想再依赖他那位反复无常的父亲的愿望。比尔有一回说过，约翰如果找不到活干，就只好回乡下去。一想到自己这样依赖父亲，他就觉得“一股凉气”穿过脊梁。对待找工作这件事他丝毫没有任何怀疑或自怜的想法，所以能藐视所有的打击与挫折。“我天天有事情做——就是找工作这件事。我每天都把全部的时间放在这件事上了。”他总能坚定不移地往好处想。

克利夫兰当时的人口大约为 3 万，是个令所有渴望获得经商经验的年轻人热血沸腾的新兴城市，吸引了许多人从新英格兰移居至此，这些人从家乡带来了清教徒的道德风尚和新英格兰的商业文化。尽管街道大部分没有铺路面，也没有排污系统，城区却一直在迅速扩大，大批大批来自德国、英国和东海岸的移民纷纷涌入。中西部丰富的资源源源流经这个西部宝藏的商业交通要道——有来自宾夕法尼亚和西弗吉尼亚的煤，来自苏必利尔湖区的铁矿石，来自密执安的盐以及来自大平原各州的谷物。作为伊利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

湖和俄亥俄运河上的一个港口，克利夫兰是交通网络的天然枢纽。1851 年，克利夫兰 – 哥伦布 – 辛辛那提铁路修通后，给这座城市带来了水陆交通的发展良机，而在利用这些良机方面，谁也比不上约翰·D·洛克菲勒精明。

水路贸易虽然欣欣向荣，求职的前景却一时十分黯淡。“谁也不想雇一个孩子，也很少有人有心思和我讨论这个话题，”洛克菲勒说。他把列入名单的公司走了一遍之后，又径直从头开始，有些公司甚至去了两三次。换了别的孩子可能早就气馁了，可他是那种倔脾气的人，越是受到挫折，决心反而越坚定。

1855 年 9 月 26 日上午，他走进默温大街从事农产品运输代理的休伊特 – 塔特尔公司（Hewitt and Tuttle）的办公室。接见他的是二老板亨利·B·塔特尔，他需要人帮他记账，便叫洛克菲勒午饭后再来。喜出望外的洛克菲勒克制着自己走出了办公室，可是等到走下楼梯拐过弯去之后，便喜不自禁地一步一跳走了回去。即使到了老年，他仍然认为那一刻十分激动人心：“我未来的一切似乎就取决于那一天了；每当我问自己‘要是没得到那个工作会怎么样？’这个问题时，我经常会浑身颤抖不已。”洛克菲勒在“一阵焦热”中等到午饭时间过去，又来到那个办公室，这回接见他的是大老板艾萨克·L·休伊特。此人在克利夫兰拥有大量的房地产，还是克利夫兰铁矿开采公司的创办人，准是一副大资本家模样。他仔细看了这孩子的书法之后说：“留下来试试吧。”公司显然急需一名助理簿记员，因为他俩让洛克菲勒脱下外衣马上工作，工资的事提也没提。在当时，半大小子当无工资学徒的事屡见不鲜，约翰也是过了 3 个月才收到他第一笔补发的微薄的报酬。以后，他一生都把 9 月 26 日当做“就业日”来庆祝，那热情胜过自己过生日。人们不禁会说，他真正的生活是从那一天开始的，他是在商业上获得了重生，其意义就像后来他在伊利大街浸礼会教堂里受洗一样重大。乡下少年时代一直蛰伏于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身上的活力此时开始苏醒，注入了商业世界强健有力、令人惊叹的生活。他终于摆脱了老比尔，摆脱了从一地到另一地没完没了的挣扎，摆脱了他孩提时代荒诞颠倒的世界。

新来的职员坐在高高的凳子上，每天埋头于休伊特－塔特尔公司散发着霉味的账本里。他抬头可以看见离窗外一个街区远的繁忙的码头和凯霍加河上来来往往的平底驳船。他虽然每天天刚亮就去上班，办公室里点的是昏暗的鲸油灯，整个商务世界却从未让他感到枯燥无味，反而“令我感到喜悦——连办公室里的一切繁文缛节都是如此。”工作使他着迷，工作使他解脱，工作给了他新的自我。“我干的工作要比现在办公室职员干的有意思多了，”他后来说。长大了的洛克菲勒喜欢称自己“只是个有数字头脑的人，”他一点儿也不觉得厚厚的账本枯燥乏味和令人昏昏欲睡。他帮伊莱扎记过账，所以一开始就显示出优势。“由于我第一个工作是簿记员，所以我学会十分尊重数字和事实，无论它有多小……。我对事物的细节有强烈的爱好，后来却不得不尽力去改掉这个爱好。”

研究商业的历史学家和社会学家们强调过会计在资本主义企业中的核心地位。马克斯·韦伯①在他的《基督教新教伦理和资本主义精神》一书中认为“理性的簿记”是资本主义精神和组织中不可或缺的组成部分。约瑟夫·熊彼得②则认为，资本主义“把货币单位转化成理性的成本－利润计算工具，其高耸入云的丰碑就是复式簿记。”由此看来，约翰·D·洛克菲勒这位典型的资本家对会计表现出特殊的爱好，对数字具有不可思议的信赖是

① Max Weber，1864－1920，德国社会学家、政治经济学家。——译者注

② Joseph Schumpeter，1883－1950，奥地利裔美国经济学家，哈佛大学教授。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恰如其分的。对于洛克菲勒来说，账本是神圣的，它能引导人们做出决策，避免受到情感的支配，因为情感是不可靠的。它能衡量企业的业绩，揭发欺诈行为，找出隐藏的低效率根源。在一个不精确的世界上，账本能让事物植根于牢靠的经验现实之中。他批评那些疏忽大意的同行说："许多头脑十分聪明的人在记账方面却十分马虎，连自己在某一笔买卖上什么时候赚钱、什么时候赔钱都搞不清楚。"

休伊特－塔特尔公司让洛克菲勒负责付账单，他便以一种毫不掩饰的热忱和超前的精湛技巧接过这项工作，"[对它] 比花自己的钱还尽心。"他仔细核查各种账单，确定每笔费用是否合理有效，并且认真地验算总数。有一次，在隔壁办公的老板交给他一份长长的、未经核对的管道铺设费账单，漫不经心地说："请把这份账单付一下。"他一下子从中发现了一些仅仅只有几分钱的差错，对此既感到吃惊又很瞧不起这种做法。洛克菲勒对这种大大咧咧、满不在乎的态度感到十分震惊，只是因为发现对方多要了几分钱。人们猜想这个拘泥于细节的雇员多少教会了休伊特－塔特尔公司如何精打细算。"我记得有个船长老是报告货物受损，于是我决定调查一下。我核查了所有的收据、提单和其他单证，发现这位船长的说法完全没有根据。从此他再也不这样做了。"这孩子做事有条理的本性很可能反映了他内心有一种克制时时难以控制的情感的欲望，是对他毫无条理的父亲和他自己混乱无章的童年的过度反拨。

除了写各种信函、记账和付账单之外，年轻的洛克菲勒还为休伊特收房租，这件事只有他一个人在做。他不但有耐心、有礼貌，而且还表现出令人意想不到的斗牛犬般不屈不挠的精神。他脸色苍白地坐在马车旁，像个承办丧事的人那样耐心地等着，一直等到欠债的人交出钱来为止。他催债的样子好像他没这笔钱就活不下去似的，那种体验显然带有相当大的焦虑。"直到前几年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我还不时地梦见自己在催要那些欠账呢!”他在50年后惊叹道。“我还会醒来大叫：‘我收不到某某的欠账!’”对于他的焦虑，有一种解释是，他尚未彻底摆脱令他痛苦的家庭生活，失去工作意味着又要回到依赖父亲的老路上去。另一种解释是，他尽管有恒心，同时又极为迟钝；就像在学校时那样，有些人认为他是个智能相当低下的蠢货，决不会出人头地，而他必须在那些瞧不上他的人面前做出点样子来。

休伊特-塔特尔公司的买卖尽管不大，对一个胸怀大志的学习经商的年轻人来说却是个理想的培训基地，因为它使洛克菲勒进入了广阔的商业天地。南北战争爆发前，大多数企业都只经营一项业务或生产一种产品。相反，休伊特-塔特尔公司却代理各种商品的销售。公司一开始经销的是食品，在雇用洛克菲勒之前的3年，它率先从苏必利尔湖一带购进铁矿石。公司赖以为生的是给美国经济带来革命性变化的铁路和电报这两项技术。正如洛克菲勒所指出的那样：“我看到了运输业的威力”——鉴于标准石油公司以后同铁路部门之间引起人们争议的关系，这话并非说说而已。把一批佛蒙特州产的大理石运到克利夫兰，这么简单的业务就要涉及铁路、运河和湖上运输等各种相对成本的复杂计算。“3种运输方式之间的损耗成本必须确定下来，这要求一个17岁的孩子费尽心机来解决这个问题，以使包括我老板在内的各当事方都满意。”对于洛克菲勒来说，经商方面的经验没有白费。

1855年除夕，休伊特给了洛克菲勒50块钱作为头3个月的工钱，相当于每天5毛钱多一点。休伊特接着立即宣布，这位助理簿记员的工资将猛升到每月25元，即每年300元。奇怪的是，洛克菲勒却对这次提升工资感到内疚：“我觉得自己像个罪犯。”人们再次觉得，他此时既高兴又担心，从教义上考虑，他担心自己变得贪婪了。洛克菲勒懂得，积累金钱是一回事，而不加掩饰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地贪求金钱则是另一回事。

约翰·D·洛克菲勒在许多方面堪称当时富于事业心的年轻企业家的楷模。他节俭、守时、勤奋，笃信成功之信条，完全可以成为几年后由小霍雷肖·阿尔杰①撰写的119本催人奋发的儿童读物中的主人公之一，这些小册子都有着响亮的名字，如《努力与成功》、《幸运与勇气》、《勇敢与胆识》、《你必定会发迹》等。其中最后一个书名与洛克菲勒某天忘乎所以地向一个年长于他的商人说下的大话不谋而合："我必定会发财——必定会发财——必定会发财！"据说，他每说一遍还用力地敲一下对方的膝盖，以示强调，而实际上能令约翰·D袒露情感的话题并不很多。

洛克菲勒尽管断然否认了这类有关他年轻时迷恋金钱的说法，却讲了下面这个关于他在休伊特－塔特尔公司时期的故事：

> 我第一次看到银行期票（不管面额是大是小）时已经长大成人了。当时我正在弗莱茨区当一名职员。一天，我的老板收到纽约州南部一家银行开出的4000元的期票。他在办公过程中让我看了那张期票，随后又把它锁在保险柜里。等他一离开办公室，我立即打开保险柜，拿出那张期票，张着嘴巴、瞪大眼睛看了一会儿，然后才放回去，锁上了保险柜上的双重锁。这对我来说简直是一笔闻所未闻的巨款，那天，我一次次地打开保险柜，热切地凝视着那张期票。

在这段故事里，人们几乎能够体会到那张期票在这孩子心里引起的难以抗拒的刺激，令他如痴如醉，不能自已。这叫人想起老比尔如何把钱扎成一捆一捆地藏起来，然后偷偷看着自己的隐

① Horatio Alger, Jr.，1832—1899，美国儿童文学作家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财取乐的情景。在这个不易激动，宣称自己从来不用同坏习惯作斗争的孩子身上，这种对金钱的渴望显得尤为突出。“我从来没有想吸烟、喝茶或者喝咖啡的欲望，”有一回他直截了当地说，“我从来没有过什么欲望。”

即便贪婪的动机在他身上表现得比他承认的要强烈，洛克菲勒却能从工作中得到一种与生俱来的快乐，从来不把工作看成是毫无乐趣的苦役。在他眼里，商业世界妙趣横生、变化无穷，令他喜不自禁。“那些头脑活跃的人拼命苦干决不只是为了赚钱——他们是在从事一项迷人的事业，”他在 1908 至 1909 年间出版的回忆录里写道，“使这种工作热情得以持续下去的东西要比只知积攒钱财的想法更为高尚。”

由于美国文化鼓励——不，是崇尚——敛财行为，所以人们总有可能为此走向极端，最终落个为自己的贪婪所左右的下场。于是，人们便从孩提时就开始学会监督、审视自己的行为。本杰明·富兰克林[1]在他去世后出版的《自传》里描述了自己如何记下一笔笔行为道德流水账，以便使自己每天的善举和恶行一目了然。在 19 世纪中叶，许多人都记这种日记以保持节俭作风，同时使自己的道德理念得以付诸实践。在年轻人写的日记里，鼓舞、激励、劝勉和告诫自己的话比比皆是。安德鲁·卡内基给自己写了许多劝勉自己的话，而威廉·惠特尼[2]则有一个小笔记本，里面全是一小段一小段的说教。推动人们的是一种自相矛盾的力量：大家一边激励自己出人头地，一边又企图在这个新兴的竞争经济中遏制自己贪得无厌的欲望。

约翰·D·洛克菲勒在进行这种内省方面更是高人一筹。他像

---

① Benjamin Franklin，1706—1790，美国政治家、科学家，开国元勋之一。——译者注

② William C. Whitney，1841—1904，美国政治家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虔诚的清教徒一样仔细检查每天的一举一动，调整自己的各种欲望，以期从自己的生活中消除未加检点的自发行为和不可预测的因素。一旦他即将被野心所吞噬时，良知就会提醒他有所克制。由于每天要在休伊特－塔特尔公司工作很长时间，他很可能由于事务缠身而不能自拔。他每天早上6点半上班，中午买盒饭在办公室里吃，而且经常吃过晚饭后又回来工作到很晚。有一天，他打算摆脱这种工作狂的心态。“这一天我和自己约定，在以后的30天里，晚上［在办公室的时间］不得超过10点，”他在日记中写道。这说明，这个年轻人是在向自己发这样的誓言，但同时又表明他发现自己不可能遵守它。

洛克菲勒的私人生活和他在公司的生活一样，也是受一笔笔账目支配的。他发现数字十分简洁、可心，便把公司里的业务准则应用到个人的精打细算上。1855年9月开始上班时，他花1毛钱买了个红色小本子，称其为账本甲，在上面详细地记下自己每一笔收入和开支。当时有不少年轻人手里有这样的账本，但很少有人记得这样精确。洛克菲勒一生都把账本甲视为自己最珍贵的纪念物，50多年后，当他在主日学读经班上拿出它来一页一页地翻看时，几乎是老泪纵横、浑身颤抖，可见他的确睹物生情了。1897年，在纽约第五大街浸礼会教堂的一次读经班上，被深深打动的洛克菲勒高举着那个小本子拖着长音说道：“我有25年没见到这个小本子了。你就是拿纽约所有的新式账本加上那些账本上的进项也不能从我这儿换走它。”那个本子被安放在一个贵重物品保险库里，就像一件无价的传家宝。

账本甲表明，洛克菲勒已经能够自食其力，只用工资的一半就足以付伍定太太的食宿费和洗衣妇的钱，完全不用依靠他父亲了。他为自己这段捉襟见肘的青年时期感到自豪。“我买不起最入时的衣服。我记得那时总是从一位要价便宜的裁缝那儿买衣服。他把我能买得起的便宜衣服卖给我，这比买那些我买不起的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

衣服要强多了。”他曾经为自己精打细算中一个小小的失误而纳闷了很长时间：他当时花了2.5元买了一副裘皮手套，换下他过去戴的那副毛线手套，可他到了90岁还为那次令人震惊的奢侈之举喋喋不休。“时至今日我仍然弄不明白，当时怎么会浪费2.5毛钱去买那副平平常常的手套。”另一次后来让洛克菲勒大惑不解的花费是，他以每加仑8角8分的价格买了一种名叫精制松脂的灯油。有了大规模经济之后，标准石油公司最终能以每加仑五分钱的价格出售一种更高级的灯油——煤油，后来每逢听到有人指责他欺骗老百姓时，洛克菲勒总会提醒大家想想这个事实。

在一个重要的方面，洛克菲勒并没有夸大账本甲的价值，那就是它极具权威地回答了这样一个问题，即洛克菲勒是不是一个贪婪的家伙，事后又利用慈善事业来洗清他“肮脏的”财富。对此，账本甲用坚定、清晰的声音回答说：洛克菲勒从小就是一位热衷于行善的人。在他有了工作的第一年里，这个年轻的职员就把6%左右的工资捐给了慈善机构，有几个星期捐的数目还要大得多。“我还保留着最初的账本。当年我每天只挣1块钱时就拿出5分、1毛或者2毛5的硬币捐给那些机构，”他说。他曾捐钱给设在曼哈顿南部一个著名贫民窟里的“五要点传教会”（Five Points Mission），也施舍过“教堂里的一个穷人”和“教堂里的一位穷妇人。”截至1859年他20岁时，他捐献的比例已经超过了收入的10%。他尽管是一个坚定的浸礼派，但很早就表现出大一统基督教的倾向：1859年，他在辛辛那提给过一个黑人钱，让他去赎出当奴隶的妻子。第二年，他又向一个黑人教会、一个卫理会教堂和一所天主教孤儿院捐了款。

洛克菲勒乐善好施的天性和他经商的才华一样出众。他曾为一张4000元的银行期票入迷，同样也为一本1855年出版的书所倾倒，这表明了他深刻的自相矛盾的性格。那本书名叫《先贤阿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

莫斯·劳伦斯日记书信选摘》，劳伦斯是新英格兰一位富裕的纺织厂主，他通过精心的安排捐赠了10万元。“我记得当时我对他写的信是多么的入迷，”洛克菲勒说，他后来养成的把崭新的钱送给别人的习惯可能就是从劳伦斯那儿学来的。“嘎嘎响的钞票！听得见，看得到。我打定主意，只要办得到，以后也给人嘎嘎响的新票子。”这种想法在一个10多岁孩子身上不管有多罕见和可敬，但我们必须注意到，这又是一个金钱在他头脑里产生奇妙效应的例子。他认识到，金钱能够换来道德上的尊严和社会地位，这些东西比漂亮的住宅和服饰更令他激动不已。

这位助理簿记员似乎知道自己有朝一日会发财并且要应付各种约会，便开始认真观察起港口附近的商人们的举止，并且注意到了那些人不求虚荣的作风。比如，他极其敬佩一个名叫L·R·莫里斯的船运商人，令他印象很深的是“从此人走路的姿态和外表上，很难看得出他是个大富翁。我也观察过其他的商人并且欣慰地发现他们在做生意时从不以财势欺人。后来又看到一些人穿着豪华、珠光宝气的样子，便为他们竟然坠入这种奢侈的生活方式而感到不幸。”洛克菲勒之所以能保持贵格派①的俭朴装束并且在发迹后反对像范德比尔特家族②和其他镀金时代的阔佬们那样盖豪宅、购置豪华游艇、竞相斗富，这和他的浸礼派信仰不无相关，也和他在生活态度形成时期从克利夫兰那些富商身上留心观察到的朴素、保守的作风不无关系。

约翰和威廉寄宿在伍定太太和她女儿家时，他们4人开始去附近的一个入不敷出、苦苦挣扎的教堂做礼拜。那座教堂叫伊利大街浸礼会布道教堂，是3年前由富有的第一浸礼会教会建立

① Quaker，基督教新教教派之一，崇尚节俭。——译者注

② Vanderbilt，美国航运和铁路业巨头。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。教堂建在一块平地上，简陋的白房子上有一个钟塔和几个狭长的窗子，四周不见一棵树。

约翰·D·洛克菲勒受的大多是斯巴达式坚忍、禁欲的农村教育，几乎接触不到大城市的文化，头脑里装的基本上是来自他所在的那个原教旨主义浸礼会教堂的戒律和箴言。他一生都从基督教教义中汲取有关生活的实用教诲，强调宗教在指导世俗事务方面的作用。美国公众可能弄不明白他是如何把他的掠夺本性和宗教信仰调和到一起的，不过，他年轻时那座教堂传布的道理大多是——至少洛克菲勒那样认为——鼓励他挣大钱的嗜好的。他信奉的这个宗教非但没有为他设置障碍，反而好像在为他打气助威，在他身上充分体现了教会和商业之间有时不甚稳定的合作关系，这种关系使人明确地看到南北战争后的美国经济新出现的特征。

洛克菲勒坚信不移的一点是，他的事业得到了上帝的赞同，并且斩钉截铁地说："我的钱是上帝赐予的。"在主日学讲课的几十年里，他从圣经里找到了许多支持这个说法的证据。（当然，批评他的人同样能从中找出许多与之相反的说法，提醒人们财富的害处。）富兰克林小的时候，他父亲就不断地往他脑子里灌输这样一条谚语："尔等不见发奋经商者将与诸王并肩乎？"

关于上帝为何单单给予约翰·D·洛克菲勒如此丰厚的恩赐这一问题，洛克菲勒总是说坚信自己只是个管家的训导——根据这个说法，富人只是上帝手里的工具，是自己的金钱的保管人，通过他把这些钱用到正当的事业上去。"我一直财源滚滚，如有天助，这是因为神知道我会把钱返还给社会的。"洛克菲勒是在年近80时说这番话的，但人们不禁要问，挣钱和捐款之间的这个等式是否只是到后来才进入他的头脑里的。不过，他在10多岁时就已经对为慈善事业掏腰包表现出明显的兴趣，而且坚持认为自己很早就看到了挣钱和花钱直接有着密切关系。"我清楚地记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得我一生的财务计划——如果我能这样称呼它的话——是在何时形成的。那是在俄亥俄州参加一位上了年纪的可亲的牧师主持的礼拜上。他在布道中说：'要去挣钱，光明磊落地挣，然后明智地花出去。'我把这句话记在一个小本子里了。"这句话和约翰·卫斯理[①]的名言不谋而合："'能挣钱'者和'能省钱'者若同时又是'能给予者'，便能获得更多的神恩。"洛克菲勒就是以这种精神复式簿记法来运作的：及时行善，并以此作为无可争辩地证明自己财富清白的依据。他早年的慈善行为很可能是给自己的内心发放了某种许可证，允许自己以无比的——而且时常是无耻的——斗志去追逐财富。

西奥多·德莱塞[②]根据芝加哥公共交通巨头查尔斯·耶基斯[③]的一生创作了长篇小说弗兰克·柯柏乌三部曲[④]。德莱塞在小说里描述了柯柏乌对其上司们独具慧眼的认识，这使他在做第一份工作——一家谷物代理行的小职员——时便脱颖而出。"他能够看到他们的弱点和短处，比年纪大得多的人看一个孩子更有准头。"这话恰好拿来形容洛克菲勒那双锐利的冷眼，他在休伊特－塔特尔公司里观察年长者时用的就是这对眼睛。他很尊敬他的上司，但从不把他们奉若神明，总是能看到他们的短处。在公开场合里，他对比他年长25岁的艾萨克·休伊特表现出极大的尊重，但私下里却要对他刻薄得多，称他是"不知足的"人，老是有官司缠身。

---

① John Wesley，1703—1791，英国人，曾去北美传教，新教卫斯理宗创始人。——译者注

② Theodore Dreiser，1871—1945，美国小说家，主要作品有《嘉莉妹妹》、《美国的悲剧》等。——译者注

③ Charles Yerkes，1837—1905，美国金融家。——译者注

④ 即欲望三部曲，柯柏乌为主人公名。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒虽然年纪轻轻，却很快就感觉到自己所得的工资太低。塔特尔在 1857 年退出公司之后，洛克菲勒被提升为主任簿记员，年方 17 岁便承担起了那位抽身而去的合伙人留下的全部工作。塔特尔当合伙人时每年的收入是 2000 元，而洛克菲勒只得到 500 元，这种令人恼火的不平等待遇只是到了 1858 年休伊特给他提到 600 元才稍稍有所缓和。这孩子在发起偿还教堂抵押贷款的活动和在切西尔大街负责盖房子时表现出了不可思议的自信，这时又以同样的自信开始为自己做生意，他尝试过做面粉、火腿和猪肉生意，数量尽管不大，但每次都有赚头。很快，这个年轻商人便在克利夫兰各个码头上逐渐成了个人物，大家都称他为洛克菲勒先生。

他离开休伊特的公司是由多个因素促成的。尽管工资问题令他耿耿于怀，他却一直等到经济从 1857 年下滑后又陡然回升时才提出辞职。他负责记账，所以能看出公司因这次经济萧条而濒临破产并且前景渺茫——这一点已经从休伊特的作为中得到了证实：他精明地把自己手中大量的房地产股份与他在公司里的股本分离开来。老比尔一向喜欢当个体金融家，他借给过休伊特 1000 元贷款，当约翰告诉他公司处境不妙时，他闯进休伊特的办公室，要他马上还钱并且如愿以偿。

约翰·D·洛克菲勒不是那种在没有进账的公司里混日子的人。他在事业上极少走冤枉路，只要发展时机成熟，他决不会踯躅不前。他向休伊特提出要把工资提到 800 元，手头缺少现金的老板犹豫了好几个星期才说自己只能付 700 元。事后洛克菲勒说，假如休伊特答应了他的要求他会留下来的，不过又说："即便如此，我也在做准备，要大干一场。"正当 1858 年初他和休伊特发生争执时，一个诱人的机会解决了他俩的矛盾。洛克菲勒有一个年轻的英国朋友莫利斯·克拉克（Maurice B. Clark），28 岁的克拉克在同一条街上一家名叫奥蒂斯·布劳内尔的农产品销售公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司上班。他俩是在福尔索姆商学院时的同学，又同住在切西尔大街。用克拉克的话说，洛克菲勒当时已经有了“具备非同一般的能力和可靠性的年轻簿记员的名声”。克拉克提议他俩自己成立一家经销农产品的合伙商号，最初各投资 2000 元——相当于 1996 年的 3.6 万元。奇怪的是，洛克菲勒虽然干了将近 3 年，当时手头却只有 800 元钱，只相当于他一年的工资，这点钱离克拉克提出的数目差得太远了。

当他正在设法筹集这笔钱时，他父亲告诉他，自己一直想等每个孩子到 21 岁时给他 1000 块钱，现在决定提前给约翰。“不过，约翰，”怕儿子喜出望外，他又说，“利息是 10%。”比尔刚刚从休伊特那里要回 1000 块钱，很可能想从这笔闲置资金里获得高收益。约翰对父亲了如指掌，根本不指望会白拿钱，便接受了这笔高出当时市面利率的一分利贷款。于是，1858 年 4 月 1 日，得了这笔贷款的约翰·D·洛克菲勒离开艾萨克·休伊特，同克拉克一起在临河大街 32 号合伙成立了克拉克－洛克菲勒公司，年方 18 岁便跻身贸易代理行合伙人之列。“给自己当老板的感觉真是太棒了，”洛克菲勒说。“我心里得意极了——我成了一家有 4000 元资本的公司的合伙人！”这个时刻对他来说意义重大，第一天下班后，他回到切西尔大街的家，跪下来恳求上帝保佑他新开的买卖。

洛克菲勒对自己在休伊特－塔特尔公司的学徒生涯从不感到后悔，他和许多靠个人奋斗发迹的人一样，对自己早年的日子充满了缅怀的深情。如果说他和别人有什么区别的话，那就是他把整个那段经历浸泡在感情的糖汁里，时间越久那糖汁就变得越稠也越甜。即使到了 1934 年他 95 岁的时候，洛克菲勒还在试图用他当年在休伊特－塔特尔公司迈出勇敢的第一步和他在经商时所表现的动人的浸礼会精神来激励他的一个孙子。“哦，那些必须

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为自己打基础、为一生的开端而奋斗的年轻人是多么有福呀！我永远对那 3 年半的学徒生涯和一生中等待我去克服的困难感激不尽。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章 商业中的新教精神

Chapter 4

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



20 刚出头的约翰 · D · 洛克菲勒。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当写有“克拉克和洛克菲勒公司”的牌子挂在临河大街32号仓库顶上时，地方商业界热情地欢迎这个新成员。《克利夫兰先导报》写道：“我们建议本报读者垂顾由这两位经验丰富、负责任和交货及时的商人开办的商号。”在这第一个合伙企业里，成功对洛克菲勒似乎来得太快、太容易了。由于经由五大湖区的肉类、谷物和其他食品的运输量激增，他和克拉克得以迅速地买进和卖出成车成车的农产品。商号在其雄心勃勃的传单中说，他们的经营范围是“谷物、鱼类、水、石灰、石膏、粗细晒盐和奶酪用盐。”这家羽翼未丰的公司历经的风险之多，足以使他俩在回想起这段创业经历时感到神往。开业后2个月，两个合伙人就遇上了一场使中西部谷物损失惨重的霜冻。他们签了一笔合同，买下了大批的豆子，结果到手的是一大堆毁了一半的货，里面还搀杂着沙土和废物。“办公室里没事的时候，我们就上仓库，就我的合伙人和我两个人，去挑拣豆子。”这次挫折并没有影响公司的总体业绩，到了年底，公司获得了可观的4400元纯利，相当于约翰前1年在休伊特－塔特尔公司所得收入的3倍。

然而，由于那笔豆子生意做砸了，约翰只好再次向老比尔举债救急，尽管心里很不情愿这样做。要做到使自己在经营方面胜人一筹，必不可少的一点是出手大方，于是克拉克和洛克菲勒在广告中向潜在的客户大肆宣扬自己“能够提供大笔的预付款并提前供应大量的农产品，等等。”比尔经常喜欢在金钱上要弄他儿子，然后又引用一些经过歪曲的教诲性言论为自己的无赖行为辩护，就像他在斯特朗斯维尔向一个邻居吹嘘的那样：“我和男孩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子们玩钱总能骗过他们，每次只要能赢他们我就赢。我想使他们变聪明。”此时的约翰在同父亲做交易方面扮演了一个异乎寻常的商人角色，他在回忆录里甚至把比尔借钱给他时所用的伎俩理想化，说是在教给他宝贵的经验。“我十分感激父亲，因为正是他教会了我许多实用的方法。他从事过各种不同的行业，他过去经常给我讲这些事情，指出它们的意义，他还教我经商的原则和方法。”

约翰明白，他父亲在金融方面的举动近乎一种可怕的狂躁症，先是像过节似的兴奋，最后又像守财奴一样苛刻。“我俩在金钱上的关系往往会引起我感到某种不安，并没有像我现在回首往事时所感到的那么有趣。”洛克菲勒忍了，只流露出一丁点儿愤怒。比尔借贷于人时提出要一分利，其真正动机并非是利他主义的，因为他有一个令人恼火的习惯，爱在最不适宜的时候向人要债。“就在我最需要那笔钱的时候，他很可能会说：‘儿子，我觉得我必须要回那笔钱。’”约翰·D在回忆录中写道。“‘没问题，你马上就会拿到钱的，’我会这样回答，不过我知道他是在试探我，一旦我把钱还给他了，他会把这笔无利可图的钱在手里放几天，然后又借给我。”对于这种没完没了的心理战，洛克菲勒后来又一次以不常见的坦率说过：“他根本不知道我心里有多恼火。”

对于洛克菲勒同他父亲之间的反常关系，于 1859 年 4 月 1 日作为合伙人加入克拉克－洛克菲勒公司的乔治·加德纳（George Gardner）提供了一个详细、重要的看法。加德纳是克拉克在奥蒂斯－布劳内尔公司的同事，他受邀入伙显然是为了支撑商号不多的资金；他是克利夫兰一家名门之后，和洛克菲勒年轻时那些靠自身起家的人不是一个路数，后来曾担任克利夫兰市长和游艇俱乐部会长等职。加德纳入伙之后，洛克菲勒的姓氏从商号的名称里拿掉了，改为克拉克－加德纳公司，理由既明显又有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说服力：加德纳的姓氏能吸引更多的客户。洛克菲勒向来不喜欢发泄怒气或为个人利益大吵大闹，因而对这次地位下降装出一副若无其事的样子。"莫里斯·克拉克对我的态度十分高兴，"他事后说。"他说：'别在意。不会太久的——用不了几年，你会干得比我们两人都强的。'是的，他在这件事上处理得不错，我也没有任何意见。"然而后来他又承认，他对这个令他痛楚的打击还是耿耿于怀的："我认为这样做对我太不公平，因为我同样是合伙人，而加德纳带来的只是他那一份资金。不过我觉得还是忍为上。"人在自尊心受到伤害后表达这类感情是完全可以理解的，但洛克菲勒却认为这样做不体面，不符合基督教精神，这很能说明他的为人。

洛克菲勒必然会同加德纳和克拉克发生冲突，因为他是个混迹于贵族骑士堆里的清教徒，干起活儿来一本正经、不知疲倦。他告诫自己说："你的前程就系于一天天过去的日子上。""我还不到 21 岁，大家就早早地称我为'洛克菲勒先生，'"他回忆道。"在我年轻时，生活对我来说就是一桩严肃的生意。"惟一能使他流露出年轻人应有的快乐，是在他做成一笔获利甚丰的买卖时。他就像个须臾不离的品行督察，很瞧不起克拉克和加德纳那种懒散的生活方式和不敬神的态度，而他俩则觉得，办公室里没这个令人扫兴的小伙子不行，有了他又叫人心烦。

21 岁洛克菲勒惟恐有不检点的地方影响他们获得贷款的信誉，于是尽力去压制那两个年长于他的合伙人的过分行为。加德纳和 3 个朋友花 2000 块钱合伙买了一艘游艇，洛克菲勒毫不留情地谴责了这种奢侈行为。一个星期六的下午，加德纳打算溜出办公室去泛舟取乐，却看见洛克菲勒正满脸不高兴地埋头记账。"约翰，"他欣然说道，"我们几个人要开船去避风湾玩，我希望你也去。离开办公室出去走走，不去想生意上的事，这对你有好处。"加德纳的话正好碰到了对方敏感之处，他在许多年后告诉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一位记者说，他那位年轻的合伙人朝他大发雷霆。“乔治·加德纳，”洛克菲勒气急败坏地说道，“你是我见到过的最奢侈的青年人！你想想吧，像你这样的青年人，生活刚刚开始起步，就迷上了游艇！你是在毁掉你在银行的信誉——你的和我的信誉……。不，我不想上你的船。我甚至连看都不想看它一眼！”说完，他又埋头看他的账本了。“约翰，”加德纳说，“我认为，在有些事情上我俩很可能永远说不到一块儿去。依我看，这世界上你最喜欢的就是钱，而我却不。我想的是，这辈子一边干事一边找点乐子。”

后来，洛克菲勒学会了用故作镇静来掩盖做生意时的焦虑，但在那些年里却经常会暴露无遗。克拉克记得他们做过一次大胆的冒险，当时公司把全部资金都押在一大宗运往布法罗的谷物生意上。洛克菲勒以少有的愚蠢和冒失提出不去上保险，好省下150元的保险费。加德纳和克拉克勉强同意了。那天夜里，一场可怕的暴风雨横扫了伊利湖。第二天早上加德纳来到办公室，看到脸色惨白的洛克菲勒正在焦躁不安地来回踱步。“咱们得赶紧去上保险，”他说。“现在还有时间——如果那条船现在还没出事就好了。”加德纳连忙跑去交保费。等他回来后，看见洛克菲勒手里挥着一封电报，说是那条船已经安全抵达布法罗了。那天下午洛克菲勒生病回家了，不是让这件事吓坏了，就是因为白白付了保险费而气坏了。

在克拉克－加德纳公司时照的相片上，洛克菲勒是一个高个子青年，精力充沛，眼神机警锐利。他紧闭的双唇显示出坚定不移的决心和为人谨慎的性格。他身材高大、双肩宽阔，已经开始有些驼背，这更给人一种小心翼翼的感觉。他尽管偶尔会朝加德纳一本正经地发脾气，平时却总是保持着他那种不言自威的绝对自信。穿着整齐、修饰得体的洛克菲勒每天总是第一个到，最后一个走。他们按照各自的特点分工，克拉克负责买进和卖出，洛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克菲勒管账。一丝不苟的工作作风和与生俱来的才智，使得洛克菲勒似乎注定会成功。他有审计员似的热情，喜欢查出违规和错误之处。莫里斯·克拉克认为约翰挺好相处的，但是“太认真。他按部就班到了极点，一丝一毫也不放过，计算能精确到分数。如果有人欠我们1分钱，他也会去要回来。如果我们欠客户1分钱，他照样要还上。”这段描述尽管有点令人心寒，却突出了洛克菲勒在他一生这个阶段里所表现出的过于拘谨的诚实。

洛克菲勒从一开始就得同骄傲和贪恋这两个魔鬼进行搏斗。有一回一家银行拒绝给他贷款，他气恼地朝对方说：“我迟早会成为天下首富的。”他在反省那个星期的所作所为时，便用伊莱扎教给他的一些格言——比如，“骄者必败”——来告诫自己，随着财富不断增加，他对自己精神上的反省也与日俱增。每天晚上入睡之前，他都要告诫自己：“你刚刚开了个头，别以为自己已经是个不错的商人了；要小心，否则你会忘乎所以——要稳步前进。你不想让这点钱弄得得意忘形吧？睁大眼睛，别乱了方寸。”洛克菲勒如果不对自己贪得无厌而感到恐惧的话，他是不会这样拼命自我反省的。他说过：“我敢肯定，我与自己进行的这些私下交谈对我的一生有很大的影响。我生怕承受不了自己的巨大成功，一再告诫自己不要让任何愚蠢的主意冲昏了头脑。”不难看出，洛克菲勒这种特有的说教式文风是从教会那儿学来的，而且最初是在这些夜间对自己的布道中得到了完善。

洛克菲勒这种无可挑剔的基督徒生活方式同他在商业上的成就有着不小的关系，因为他很受城里老辈人的青睐。在同克拉克合伙的第一年里，他雇了一个人替他管账，以便腾出时间到俄亥俄州和印第安纳州四处招揽生意。出乎人们意料的是，洛克菲勒是个能言善道的商人。他不是去蛮横地同对手争夺客户，而是实实在在地介绍自己公司的业务。“我走进一家公司，递上名片，并且告诉对方，我觉得他有足够的业务联系，我无意来打搅他。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我只是想提一个自认为不错并且相信对他有好处的建议。他不用马上做出决定，我请他好好考虑一下。我会再来见他听听他的想法的。”要求代理货物贸易的定单纷至沓来，几乎令他难以招架。“我发现上了年纪的人马上就会信任我。我在乡下转了几个星期回来，委托单就到了，我们的业务随即就增加，这在我眼前开辟了一个崭新的世界。”

洛克菲勒很善于和人打交道，并非后来传说的那样是个冷酷无情的吝啬鬼。他很固执，由于秉性不同，有些人喜欢他这一点，有些人则不喜欢。由于商品贸易业老是没有足够的车皮来装运面粉、谷物和猪肉，洛克菲勒已经看到了这个以后困扰石油业的问题，便经常缠着一位铁路官员不放，弄得那个年龄比他大的人忍无可忍，用手指指着他厉声说道：“小伙子，我要你明白，别把我当成是替你跑腿的。”洛克菲勒经常提到，当时公司最好的客户有一回逼他违反传统的行业惯例，在拿到提单之前就把钱交给他。洛克菲勒没有答应，但又不想失掉这个客户。“他却朝我大发雷霆，到头来我还得再丢一回脸，向合伙人承认我没留住那个客户。”直到后来洛克菲勒才得知，那人不讲理的做法原来是当地一家银行设下的陷阱，想考验一下这些年轻人能否经得起诱惑，坚持一贯的原则。

洛克菲勒尽管和民粹分子那样不信任银行家，但他取得的辉煌成就在很大程度上得益于他们的相助。“我在经商的整个过程中，最棘手的问题就是如何得到足够的资本，去做我想做、有能力做而且只要有足够的钱就能做到的事情。”当年的银行体系非常薄弱、分散。城里许多银行都资金不足，给洛克菲勒的公司注入的信贷如此之少，使得公司保险箱里的现金寥寥无几。洛克菲勒从外人那里得到的第一笔贷款来自一位名叫楚曼·汉迪的和蔼仁慈的老银行家，对方同意用仓库收条作为附属抵押物。约翰拿到这笔2000元的贷款后，走在街上就像腾云驾雾似的。“想想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吧，”他在心里说，“银行居然借给了我2000块钱！我觉得如今我在这一带已经有地位了。”汉迪让约翰发誓，决不用这笔钱去做投机生意，小伙子也肯定感觉到，自己在克利夫兰金融界结识了第一位对他影响匪浅的良师益友。严肃正派的汉迪除了是一家银行的总经理之外，还担任一所主日学的校长，他从艾萨克·休伊特那里打听到了小伙子的品行和生活习惯。洛克菲勒意识到，他的信誉等级取决于他的品行的可靠程度——正如他教训乔治·加德纳的那样——而他在伊利大街浸礼会布道教堂里的骨干地位则使他博得了各家银行的青睐。可以说，洛克菲勒得到的第一笔贷款体现了在他早年的时代里基督教和资本主义之间的密切关系。

洛克菲勒晚年以反对借贷而著称，但是每当他需要用钱的时候，却特别擅长向人借钱。克拉克说过：“哦，没见过像约翰那样的借钱高手！”洛克菲勒同银行谈判时表现出他父亲那种诡计多端的特点和大造声势的能耐。如果他打算借5000元钱，他会让全城的人都知道他想投资1万元。这个谣言能证明他公司有牢靠的信誉，同时还能打动银行以后再向他提供贷款。洛克菲勒对资金的需求只是在南北战争期间才增加的，那场战争使商品贸易业大发其财。约翰·D·洛克菲勒作为克利夫兰一家农产品贸易行的合伙人，战争恰好把他放在从中渔利的位置上，而在那个世纪余下的年头里，他的事业发展似乎同美国商业史的发展步调完全一致。

虽然南北战争对洛克菲勒来说主要是一个积累财富的机遇，不过，他还是表现出对北方联邦事业的强烈同情和对废奴主张的大力支持。早在1854年他写的那篇论自由的中学论文里，他就反对那些逼奴隶们“在南方灼热的太阳底下干活的”的“残忍的主子们。”“在这种情况下，美国怎能称自己是自由的呢？”他在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

十几岁时就向几个援助黑人的慈善机构捐过钱。他当年的废奴观点代表了克利夫兰人的普遍看法，因为那里有许多从新英格兰搬迁过来的人，是废奴主义思想的温床。有利的政治气候和伊利湖畔大型港口的地位，使克利夫兰成了运送逃亡奴隶去加拿大当自由人的地下通道的中转站，其中有许多奴隶秘密乘坐的船就停靠在离洛克菲勒办公室不远的地方。每当追捕奴隶的人闯进城来，同情废奴运动的人就会跑到公共广场上的石头教堂里敲响钟声，向全城发出警报。1860 年，洛克菲勒把他第一张选举总统的选票投给了亚伯拉罕·林肯①。战争爆发前夕，他参加了一个又一个响彻雷鸣般反对奴隶制怒吼的集会。废奴热潮在新教教徒中间尤为盛行，他们谴责奴隶制和天主教是两大暴君，各浸礼会教堂则热烈欢迎黑人牧师和为废奴事业大声疾呼的演说家。

那么，林肯在萨姆特要塞于 1861 年 4 月失陷后号召 75000 人志愿者参军时，洛克菲勒为何没有把自己强烈的同情心付诸行动呢？他为何对那年春天克利夫兰的多次火炬集会和遍布街头的征兵站置若罔闻呢？“我倒是想去参军尽义务，”洛克菲勒说。“但这根本不可能。我们的买卖刚刚开张，假如我不留下来，买卖肯定开不下去——那么多人指着它活呢。”最后那句话小心翼翼地暗示的肯定是他没能入伍的主要原因：他父亲抛弃了家小，得由他来供养。虽然联邦政府在征兵令中并没有规定从事哪些职业的人可以免服兵役，但只有那些兄弟姐妹、子女或父母的惟一赡养人可以豁免。战争爆发时，约翰·D 只有 21 岁，但他的处境正好相当于一个供养六口之家的中年父亲。

---

① Abraham Lincoln，1809—1865，美国第 16 任总统，在任被刺杀。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就像老摩根[①]、格罗弗·克利夫兰[②]、老西奥多·罗斯福[③]以及其他富家青年一样，洛克菲勒花300块钱雇人替他入伍，后来还装备了一支小部队。一天上午，联邦军队上尉、洛克菲勒的朋友莱维·斯科菲尔德带着30名新兵齐步走进洛克菲勒在临河大街的办公室。这些新兵显然都通过了检查，因为洛克菲勒从保险柜里拿出钱来发给他们每人10块。“老天，他肯定很有钱，”其中一个年轻人倒吸一口气说，接着便有人答道：“没错，都说他很有钱——家产值1万块呢！”洛克菲勒这是头一回引起别人对其财富的议论。艾伦·内文斯认为洛克菲勒声称自己出钱供养了二三十个士兵是在夸大事实，因为他发现洛克菲勒在账本里写明用于战争的各项开支总共才有138.09元。然而，研究克利夫兰时期的洛克菲勒的历史学家格丽丝·古尔德指出，截至1864年，洛克菲勒每年大约给代人入伍者及其家人300元，这还不包括平时给战时慈善机构的捐款。

由于洛克菲勒的货物贸易依赖于市场信息和迅速来自全国各地的电报，他的办公室成了了解最新战报的俱乐部。他和莫里斯·克拉克挂起两张详细的大幅地图，密切关注着战争的进展情况。“我们的办公室成了一个大会议室，”洛克菲勒说。“我们全都被吸引住了。人们也常常走进来，大家一起急切地关注战争形势，一边阅读最新的公告一边研究地图。”

南北战争使北方的经济得以加速发展，为战后该地区的工业大显神威提供了舞台。随着经济日益机械化以满足前所未有的物质需求，这场战争急剧扩大了北方的工业生产能力，发展了铁路和电报通讯、煤矿和炼铁厂等基础行业。缝纫机为士兵们缝制着

① J. P. Morgan，1837—1913，美国金融家、铁路巨头。——译者注

② Grover Cleveland，1837—1908，美国第22和24任美国总统。——译者注

③ Theodore Roosevelt，Sr.，美国第26任总统罗斯福之父。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

军衣，收割机收割谷物以供军需。由于交战双方急速地把大量的军队从一个战场运送到另一个战场，铁路系统也必须现代化并且相应地扩大。为了进一步鼓励发展，联邦政府开始赠予土地，有10多家铁路公司最终获得了令人吃惊的1.58亿英亩土地的所有权。这种混乱的发展态势给洛克菲勒的生意带来了转机，铁路大发展使他能够迫使各铁路公司竞相压价，从中坐收渔翁之利。

战争给人们提供了获取前所未有的巨额商业收益的机会，也对人们产生了同样巨大的心理影响。从政府定货中攫取的超额利润引起了人们的金钱妄想症，这种妄想症持续的时间远远超过了战争。南北战争不仅产生了新的财富，也激起了无数人对金钱贪得无厌的欲望。穿上了军装的农村孩子走进城市，见识了昂贵的商品和奢侈的城市生活方式，不由得想入非非，使消费主义思想得到了巨大的刺激。甚至连许多没参军的人在战争期间也纷纷抛下农场和村庄，涌进拥有买卖兴隆的军需工厂的人口稠密地区。

战争提高了克利夫兰的战略地位，原因很简单：后勤供应。南北交战切断了密西西比河上的水路货运通道，经由各河流和五大湖区的东西方向水路货运量相应增加。洛克菲勒和他的同事们尽管没有拿到有利可图的政府合同，却从飞涨的物价和普遍发展的行业本身大获其利。他们的生意多数是代理贸易，经营范围包括各种食品和农具。截至1862年，公司的年利润猛升到1.7万元，几乎是战前年利润（公司成立第二年战争就爆发了）的4倍。他们在1863年打出的一份广告里列出了仓库里堆得满满的大批农产品的目录：1300桶盐、500蒲式耳[①]苜蓿草籽、800蒲式耳梯牧草籽和200桶猪肉。

1862年底，洛克菲勒把乔治·加德纳赶出了公司，拔掉了一根主要的眼中钉。后来，他在谈到自己的一生时，无论在口头上

---

① 1蒲式耳等于35升强。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还是在书面上都只字不提加德纳，用沉默永远埋葬了他。1862年12月1日，《克利夫兰先驱报》上登出了这样一条内容：“原克拉克－加德纳公司的M·B·克拉克和约翰·D·洛克菲勒在临河大街39、41、43和45号货栈原克拉克－加德纳公司旧址成立‘克拉克－洛克菲勒公司’并继续其农产品贸易。”公司此时已经发展到在临河大街上占据了4个门牌号码，表明它正在欣欣向荣。南北战争把20多岁的洛克菲勒变成了一个富人，为他今后投资提供了资金，而他投资的新行业，使他随后得以在宾夕法尼亚州西北部发达起来。与后来从泰特斯维尔周围的油井里喷涌而出的黑金之河里流出的滚滚利润相比，不管战争期间洛克菲勒在账本里记下的利润有多丰厚，也只不过是区区一点零花钱罢了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章 大拍卖

Chapter 5

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



劳拉·塞莱丝迪亚·斯佩尔曼，但朋友们一直叫她“塞迪”。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

早在18世纪，印第安人塞尼卡部落（Seneca）和种玉米者部落（Cornplanter）就开始多方利用石油了。他们把它当做擦在皮肤上的镇痛剂、药品，甚至作战时抹在身上的油彩。他们把毯子或者绒布放在油溪的水面上，等它浸透之后取上来，拧出里面的油。

19世纪50年代，捕捉鲸鱼的渔夫们已经无法满足人们对照明用油的急剧增长的需求，这使得鲸油的市价猛涨，令普通美国人难以承受，只有富人才花得起钱在客厅里点灯。当时还有许多其他的照明方法——比如使用猪油、牛羊油、棉籽油、从页岩里提炼的油和浸在油脂里的灯芯等——可是点起来明亮、干净、安全的照明油里没有一样是便宜的。城市扩张和工业化进程都推动了人们寻找照明油的速度，这种照明油可以夜以继日地使用，打破当时仍在支配着农民和城里人生活方式的日出而作、日落而息的农村时间概念。

石油工业的出现是一种非常现代化的现象，是商业头脑和科学才智携手合作的产物。19世纪50年代，30岁刚出头，毕业于达特默斯学院，喜欢丰富多变生活方式的记者、希腊语教师、中学校长兼律师乔治·比斯尔（George Bissell）受到启发后产生一种直觉：和页岩油相比，宾夕法尼亚西部丰富的石油更有可能提炼成优质的照明油。为了检验这个新奇的想法，他组建了宾夕法尼亚石油公司（Pennsylvania Rock - Oil Company），租下了阿勒格尼河的支流——油溪沿岸的土地，并且在当地采集了石油样本送到当时最著名的化学家之一，耶鲁大学的小本杰明·西里曼（Ben-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

jamin Silliman Jr.）那里进行化验。西里曼在他那份具有里程碑意义的 1855 年化验报告中证明了比斯尔的预感是对的，这种油可以提炼成优质的照明油，还可以生产出许多有用的副产品。这时，宾夕法尼亚石油公司却面临着一个似乎无法逾越的障碍：如何找到大量的石油以便把西里曼教授的发现变成手里的现款。

过了将近 3 年的时间，比斯尔的公司（很快便发展成塞尼卡石油公司，Seneca Oil Company）才派人去宾州寻找具有市场意义的大型油矿。为了实现这个目标，这个项目的投资人之一，一个叫汤森的纽黑文银行家拉上了他办的寄宿公寓里的一个房客埃德温·德雷克，此人于 1857 年 12 月去了泰特斯维尔。38 岁的德雷克曾经在纽黑文铁路公司当过列车长，是个表情严肃、彬彬有礼的鳏夫，因患脊椎神经痛而行动不便。从照片上看，他是个有闯劲的人物，留着大胡子，宽宽的前额，眼睑厚重，两眼炯炯有神。他尽管只是一个名义上的投资人，却被冠以总裁的虚名去唬那些容易受骗的乡巴佬，顺便又被人戴上上校的尊号，并且永远载入了史册。

德雷克抵达泰特斯维尔时，油溪一带依然是一派田园风光，茂密的松树和铁杉树林里盛产野物。头戴大礼帽，身穿黑礼服，脸色苍白的德雷克同这片荒野形成了一种别开生面的对比。尽管油溪表面上到处是诱人的石油痕迹，但这些人由于缺乏有关地下石油构造的地理知识，要想找到可供开采的石油蕴藏却是件既费时又费力的事。当地人发现德雷克很迷人、好相处，而且满肚子的故事，但是他们也嘲笑他是个愚蠢的空想家，让荒唐的想法迷住了心窍。他试图挖井探油，可是井壁塌了。接着，他又学来打盐井的方法，用钻头探油。在这块渺无人烟、荆棘丛生的地方，光是把必需的器械装配起来，竖起一个叫钻台的高大、奇怪的木架，就算了不起了。1859 年 8 月 28 日星期天，德雷克的愚蠢之举有了回报，前一天打的油井里咕嘟咕嘟地冒出了石油。德雷克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发现石油——石油的存在已经不是什么秘密了——这件事情的重要性无法同他想出来的采油方法相提并论，因为使用这种方法能够控制在数量上具有商业价值的石油开采量，从而可以有条不紊地把石油从地下抽出来。

德雷克的成功招来了一片混乱，一批又一批想发财的人涌入泰特斯维尔和充满诗情画意的周边地区。投机者们在油腻腻的溪岸上四处乱转，向那些淳朴的、往往是目不识丁的主人租赁土地。有个农夫拒绝了对方提出的提取 1/4 开采使用费的建议，非要提 1/8 不可。不久，这条小河昏暗、狭窄的两岸上布满了雨后春笋般的井架，弄得原先树木茂盛的山坡上满目疮痍、草木不生。钻探只是这条长长的生产过程中的第一道工序。德雷克发现石油不到 1 年，小河陡峭、隐蔽的两岸上就草草建起了 10 多家炼油作坊，这场乱纷纷的行动不可避免地引起了拥有毗邻宾州西北部这个天然优势的克利夫兰的注意。即使在当时交通缓慢的条件下，从泰特斯维尔到克利夫兰也只需 1 天的时间。克利夫兰有几个实业家早就开始从烟煤里提炼照明油，他们自然会对与之相匹敌的方法产生兴趣。1859 年 11 月 18 日，也就是德雷克发现石油后不到 3 个月，《克利夫兰先导报》报道了泰特斯维尔一带的热闹景象，说是“宾州北部的油泉正在吸引大批的投机者，”并且说还有“大批的人正涌向那些油腻腻的地方。”在第一批去那里的克利夫兰人当中，有一个叫詹姆斯·赫西的农产品商人，他是洛克菲勒的合伙人莫里斯·克拉克以前的老板。此人回来后讲了许多令人欣喜若狂的有关那些未来财富的故事。

我们无从知道洛克菲勒对德雷克当时的发现作何想法，不过在多年之后，从石油上获得举世无双之财富的约翰·D·洛克菲勒，居然从发现宾州石油的事件里看到了上天赐予的宏伟蓝图，说“那些巨大的财富是伟大造物主赐予的礼物，是伟大造物主的丰厚馈赠。”他感谢“德雷克上校、标准石油公司和所有其他与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个行业有关并且在制造和销售这一宝贵产品以供世人之需的过程中做过有益工作的人。”我们将会看到，洛克菲勒总是透过玫瑰色的精神眼镜来看待这个行业，是这个行业在物质上帮助他获得了成功，因为他坚信是上帝把煤油赐给了受苦受难的人类，而这一信念使他对石油业的未来满怀信心，使他在信心不足的人跌倒或犹豫的时候能够坚持下去。

约翰·D·洛克菲勒虽然后来对石油抱有新教徒式的热忱，却非如获天启似的一下子就看到了它的巨大潜力，而是逐步从经营农产品转移到石油上来的。克拉克和洛克菲勒大概接受过 19 世纪 60 年代初第一批抵达克利夫兰的原油中的一部分转运生意，不过，把洛克菲勒拉进这个行业的是莫里斯·克拉克与来自威尔特郡他老家的英国人塞缪尔·安德鲁斯（Samuel Andrews）之间的交情。

安德鲁斯是个照明油方面的专家，他为煤油的独特性能所吸引，认为煤油将比其他来源的光都要亮，市场也更大。安德鲁斯家里经济拮据——还要靠妻子替人缝补衣服来贴补家用——尽管如此，他在 1862 年打算离开迪安自己打天下。为了寻找赞助人，他经常去克拉克和洛克菲勒的办公室转悠。洛克菲勒是在伊利大街浸礼会布道教堂里认识安德鲁斯夫妇的，这也算他的宗教往来给他带来的另一个世俗优势吧。安德鲁斯刚开口谈起提炼石油的事情，心存疑虑的克拉克便打断他的慷慨陈词，说：“我告诉过他，这事没希望，除了用来做生意的钱，约翰和我合起来也拿不出 250 块；我们是有经营资金，可是加上银行贷款刚够我们向货主付定金、买保险和交房租的。”在克拉克那儿碰了钉子之后，安德鲁斯闯进洛克菲勒的办公室，把他的想法又推销了一遍。洛克菲勒头一次投资铁路股份就获利了，正好手头有钱可供公司支配，所以远比克拉克更有耐心听他说下去。有一天，安德鲁斯和洛克菲勒聊完之后，回到仓库又去纠缠克拉克。“我刚要让他闭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

嘴，”克拉克回忆道，“他却说：‘洛克菲勒先生觉得这主意不错。’我随口回答说：‘那好，如果约翰干我就干。’”后来变得越来越谦虚的洛克菲勒却把当时自己所起的作用说得没那么积极，他甚至怀疑石油业是否有那么大的干头，还说莫里斯·克拉克的两个兄弟詹姆斯和理查德对石油最为热心，是克拉克三兄弟和安德鲁斯合起伙来逼他仓促上马干起炼油这一行的。

且不管实际上是怎么回事，反正洛克菲勒和克拉克答应投资4000元作为新建的炼油企业——安德鲁斯－克拉克公司——一半的周转资金，在1863年一下子把24岁的洛克菲勒拉进了石油业。就在那一年，《解放宣言》颁布了，联邦军队在葛底斯堡和维克斯堡取得了令人震惊的胜利。对于那4000元的投资，洛克菲勒没有去刻意宣扬：“对我们来说那是一大笔钱，好大一笔呐。”他们几乎没有料到石油竟然会取代他们主要的货物交易业务，认为那“只不过是一个小小的副业，我们还是把注意力放在我们的本行——农产品代销上。”作为一个远离油井，以商业枢纽克利夫兰为基地的代理商，洛克菲勒自然而然地从炼油下手打入了石油工业。他原本是个中间商，属于新兴的工业经济中的新一代，那些人在介于农村原材料生产者和城市消费者之间越来越大的鸿沟里从事商品交易、加工和分销。

新炼油厂选定的地点很能说明洛克菲勒的经商方式。他选中的一块地方圆有3英亩，位于一条名叫金斯伯里的小河两岸红土斜坡上，那是条窄窄的水路，流入凯霍加河，可直达伊利湖。那地方离克利夫兰市中心有1英里半的路，乍看上去似乎不适合作新炼油厂——伊克塞尔西亚[1]工厂的厂址。在这片远离市区，一派田园风光的郊外，牛群在安详地吃草，小河两岸依然是绿树成

---

[1] Excelsior，拉丁语“不断向上”的意思，是纽约州州印上的箴言。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

荫。然而对洛克菲勒来说，这种地利上的不便很快就会因铁路铺经此地而消失。1863 年 11 月 3 日，大西洋和大西部铁路公司的一台锃明瓦亮的火车头骄傲地挂着联邦的旗帜开进克利夫兰的一个彩旗飘扬的车站，标志着一个新纪元的开始：伊利铁路把克利夫兰同纽约市连接了起来，并且使它有了一条直接连接宾州油田的宝贵通道。由于水陆并举，洛克菲勒占据了他取得低廉运费所必需的关键性优势——这正是他一辈子都在为选择工厂地点伤脑筋的原因。

没过多久，沿着金斯伯里河出现了一连串别人开的炼油厂。克利夫兰当时有大约 4.4 万人口，到处是精力充沛、积极上进的年轻人，炼油业为他们提供了一个只需少许投资便能发大财的宝贵机会。建一家炼油厂加上雇几个人手只需一小笔钱——少到 1000 块钱即可，比开一家货物齐全的商店需要的资金还少。到了 1863 年年中，克利夫兰一带开了 20 家炼油厂，出产的煤油有一半运往国外。起初，由于利润来得太多太快，使得每个人——无论年长年幼、聪明还是愚钝——既不用通过逆境的严格筛选，也无须经过市场规则的严厉摔打，都可分到可观的一份。洛克菲勒在提到那个全盛时代时不无讥讽地说它是个“大丰收时期，无论是干哪一行的，酒馆老板也好、牧师也好、裁缝也好，只要他走运，找到一台石油蒸馏器，就能获得丰厚的利润。”南北战争期间，石油有许多用途，比如为联邦军队的士兵治伤和代替原先由南方供应的松节油等。甚至在战场上，从原油里提炼的煤油也得到了广泛利用，尤利塞斯·格兰特[①] 就经常坐在帐篷里摇曳的煤油灯下起草作战命令。

后来，洛克菲勒对安德鲁斯十分怨恨，居然很不公平地诬蔑他，说他是标准石油公司历史中无足轻重的人物。“塞缪尔·安德

---

① Ulysses S. Grant，1822—1885，南北战争期间联邦军队总司令，第 18 任总统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鲁斯刚干这一行时是个穷工人，一开始几乎一无所有，只不过当时很难找到人手来炼油罢了……。他太自负，脑子里有太多英国式愚蠢的固执，而且缺乏自制力。那是他自己最大的敌人。”这个很久以后才下的断语之所以说得这样狠，是因为其间发生过一些事情。不过在一开始，安德鲁斯还是和洛克菲勒相处得很和谐的。安德鲁斯对做生意一窍不通，但他很放心让莫里斯·克拉克和洛克菲勒去管办公室里的事，自己只管炼油方面的事。艾达·塔贝尔对安德鲁斯的看法同洛克菲勒的苛刻评价恰好相反，说他是个“机械方面的天才”，曾经改进过煤油的质量，还提高了每桶原油出产煤油的百分比。

洛克菲勒早年对实际炼油过程的关心要胜过后来，因为后来他的帝国扩大了，他也龟缩到坚固堡垒般的办公室里去了。那时的他毫无架子，人们经常能在早晨6点30分在金斯伯里河畔看到他走进制桶车间，把油桶一个个推出来，把桶箍堆到一起，或是用车把木屑拉走。这些无不反映出他母亲和他清教徒成长环境给他培养起来的节俭作风。石油提炼出来之后还会残留下一些硫酸，洛克菲勒就制订计划用那些残余物来生产化肥——这是他头一次想到用废弃物生产副产品，后来他又做过许多这样很有价值而且绝对赢利的事情。由于从小生活在不安定的环境里，他无论在生活还是在生意上都希望自给自足，所以决定自己生产木桶以解决一向短缺的油桶问题。一次，外请的管道工在开列的账单上出了一处可疑的错误，洛克菲勒对此感到厌恶，便对安德鲁斯说：“月底前雇一个管子工来。我们自己来买管子、接口和一切其他管道材料。”炼油厂还自己装运货物。洛克菲勒以自己的独创精神，不停地寻找哪怕是些很小的可改进的地方，不到1年，炼油业务就超过了农产品生意，成为公司最赢利的行当。尽管石油业容易大起大落、变化无常，洛克菲勒却从来没有1年是亏损的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果说洛克菲勒刚进入炼油业时还有所保留的话，他很快就紧紧抓住了这个他盼望已久的大展宏图的机会。他做事从不半途而废，一头扎进了这个行业，其高涨的热情还影响了他的全家。他和弟弟威廉同住一个房间，经常深更半夜把弟弟推醒。“我正在盘算做这么这么一件事，”他会这样问道。“你觉得这计划怎么样？”“明天早上再说吧，”睡得朦朦胧胧的威廉则抗议道。“我想睡觉。”约翰常常在切西尔大街与莫里斯·克拉克和塞缪尔·安德鲁斯没完没了地谈石油方面的事，一直聊到天快亮。约翰的妹妹玛丽·安发觉那两个人尽管年龄比他大，却竟然对他言听计从。“他俩好像离不开他。他俩经常……在约翰正吃着早饭的时候走进餐厅来见他。”她觉得他们对石油迷恋到了令人讨厌的程度，居然置战场上的殊死残杀于不顾。“我简直听腻了，每天早上都希望能听到他们说些别的事情。”

洛克菲勒进入石油业的热忱令人想到当年他醉心于浸礼会教堂工作的情景。他对他的炼油厂尽心的程度，很像他打扫教堂时的那副样子，他的同事都看到了两者之间的雷同。莫里斯·克拉克说：“约翰只对两样东西痴心不改——浸礼会教义和石油。”这个老于谋算又十分年轻的小伙子对做生意有一种孩子般的乐趣，每当拿下一份大买卖时，他走起路来都步履轻快、大摇大摆，嘴里还大呼小叫，或是开个小玩笑。他早年的一个下属说：“我惟一看到约翰·洛克菲勒充满激情的时候，是从油溪传来消息，说他的买主以远远高于市价的价格买下了一批石油。他听后高兴地大叫一声从椅子上蹦了起来，上蹿下跳，拥抱了我，还把帽子扔上天，乐得像个疯子一样，这情景我永远忘不了。”这些不多见的感情流露恰好说明了他平时备受压抑的个性。

洛克菲勒不能容忍混乱无序状态，而这个新生工业的特征就是杂乱无章，这两者之间的冲突使他得以对石油业产生巨大的影响。在他的敌手过分渲染的回忆录里，洛克菲勒成了一个无处不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在的妖魔，首先是出现在“油区”——油溪沿岸地区包括泰特斯维尔、石油城和富兰克林在内的统称——就在德雷克发现石油之后不久。有一个后来被几位早年传记作者说过多少遍的说法是，洛克菲勒代表一群克利夫兰资本家于1860年去了泰特斯维尔，并且劝说他们不要介入这个行业，说是石油开采量很不稳定。洛克菲勒证实道，实际上“我去那里时已经干上这一行了，这正是我去那里的目的：确保我的炼油厂的石油供应。”

他先是坐火车，然后换乘公共马车穿过油溪沿岸的黑森森的树林和草木茂盛的山冈，最后才到达目的地。那个地方虽然很偏僻——萨姆特要塞失陷的消息过了4天才传到那儿——却有如此之多的冒险者蜂拥而来，火车车厢的过道里挤满了新来乍到的人，有的甚至蹲在车顶上。那里根本不是爱讲究的人去的地方。为了把原油运到铁路边上，人们只好把它装在桶里，用大车拉着走上20多英里①崎岖的乡间小路。干这一行的是好几千个大呼小叫、浑身臭汗的车老板，个个戴着阔边毡帽，满脸胡须，要价惊人。（宾州桶的容量相当于42加仑，这至今仍是石油业的计量标准。）有时，装满石油的大车队在车辙交错的道路上绵延不断，许多油桶从车上掉下来摔碎了，弄得山路更加难行。下雨的时候，路上的泥浆变得又粘又稠，大车常常陷住，车老板们往往要用上两匹马才行。马儿拉着重重的车子穿过黑色的泥泞山路，经常被沉重的黑色鞭子抽打致死，暴尸路旁，皮毛被石油里的化学物质腐蚀殆尽，漫山遍野随处可见嶙嶙白骨。水路运输同样也惨不忍睹。油溪流入阿勒格尼河，河上有数百艘平底船和汽轮装运货物。油桶有时装在驳船上用人为的洪流（即把蓄在泄洪闸后面的河水一下子放出来）顺河而下送往匹兹堡。“由于驳船倾覆、木筏相撞，油桶漂在水上相互碰击，大量的石油泄露了出来，”

① 1英里等于1.6093公里。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒说。1863年，被石油污染的阿勒格尼河着过一次大火，把富兰克林市的一座桥给烧毁了。

洛克菲勒跋涉在溪岸上，看到了这片由石油工业兴起而造成的地狱般的新世界：原先一派田园风光的山谷变得一片乌黑，井架和油罐、机房与东倒西歪的小屋杂乱无章地挤在一起。新兴的城镇拔地而起，经过一阵狂乱之后又陡然消失。洛克菲勒看出了这个行业过于草率之处。“要知道，石油业在早年就像淘金热一样，”他回忆道。“头一批冒险者里有人发了大财，于是一切都匆忙上马了。”洛克菲勒代表的是资本主义发展过程中的第二个，也是更加理性的阶段。马克斯·韦伯写道，在这一阶段，五花八门的莽撞人和打头阵的投机者都让位于“那些在艰苦的生活学校里成长起来的人，他们既谨慎又大胆，但最重要的是他们稳重可靠、精明强干，完全献身于事业，并且恪守中产阶级的观念和原则。”

洛克菲勒抵达“油区”的时候，石油看上去不像是昙花一现的东西。1861年9月，两位克利夫兰人打出了“帝国井（Empire Well)”，那是当时第一口强劲的自喷井，用一位目击者生动的话来说，喷出来的油柱比“教堂的尖顶还要高，”每天能产油3000桶。对旁观者来说，这个高高的油柱有它不可思议的地方。帝国井出油太快了，弄得油井的两个主人找不到桶来装，大伙纷纷跑来，用戽斗、勺子、杯子和水桶舀油。石油一下子供过于求，使油价骤降至每桶10美分，即使那些车老板照旧每桶收3—4块钱才肯运到铁路旁，也无法使油价提高。石油业从一开始就在两个极端之间波动：要么是产量过高使油价低于生产成本，要么是供应短缺使价格暴涨，甚至造成更为棘手的石油枯竭现象。

在和那些历经艰辛盲目打井的人谈话时，洛克菲勒肯定是一副冷淡而又不露声色的模样，但他承认自己喜欢和那些人在一起，称他们是些“讨人喜欢的家伙，和我们在矿区见到的人一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，全都是好脾气，成天快快活活、无忧无虑的。”这话说得不是没有一点居高临下的味道。不过，他的确仔细地听那些人说话，尽可能收集资料，并且在心里一遍又一遍地重复那些珍贵的信息，直到记住了为止。在这种急切的学习态度中不乏谦虚的成分，他说过：“记住别人告诉你的东西很重要，比你自己早已知道的东西更重要。”

不管赚大钱的前景对他有多大的刺激，洛克菲勒仍然对当地的道德败坏感到震惊，油区到处是作弊的赌徒和妓女，早已被人称做“罪恶深重的蛾摩拉[①]。”一个去过那里的人说，那些采油人吵闹不休，无论到哪里都能听到“小酒馆里纸牌摔在沾着斑斑酒痕的桌子上时噼噼啪啪的响声。”另一个目击者则为当地随处可见的奢靡之风惊叹不已，他报道说：“‘采油中心’花天酒地的景象有时令赌城蒙特卡罗和巴黎拉丁区加在一起都显得黯然失色。”在像洛克菲勒这样清醒、虔诚的人看来，那些沉溺于罪恶之中的壮汉准是像一群妖魔鬼怪似的。那些采油工穿着长统靴子四处游荡，在泰特斯维尔和石油城的妓院、酒馆和赌场里留下乌黑的鞋印。许多暴发户在炫耀自己的财富，戴着丝质大礼帽、钻石领带别针和金表链招摇过市。引人注目的是，去过那儿的人在他们的报道里经常借用地狱般的词汇来反映那里的气氛。洛克菲勒的油区之行肯定坚定了自己的信念：在那个为上帝抛弃的地方，他就是坚定不移的道德维护者。他强烈主张戒酒，和酒鬼在一起便感到十分不自在——这也许是他很少去油田的原因之一。

钻探石油往往不像是在搞工业，而是像在摸彩：谁也说不好石油会给人类带来长久的利益，还是一个昙花般的奇迹。如果说“油区”造就了许多百万富翁，它却使更多的人沦为穷人。大多

---

① Gomorrah，古城名，因城里居民生活糜烂、道德败坏而被上帝毁灭，见圣经《创世纪》。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数石油生产商并没有想建立一个工业，在这种浮躁的气氛下，他们宁可尽快地把井里的油抽干。按照象棋中所谓的吃子规则，大伙儿可以沿着对角线打井，用虹吸法抽取邻井中的油，从而加快抽油的速度。洛克菲勒之所以成功，是因为他相信这个行业有着长远的前景，从来不把它当做稍纵即逝的海市蜃楼。洛克菲勒的首次宾州之行肯定也使他相信，自己选择了打进这个行业的一个合适的切入口。探油的结果实在无法预料，而相比之下，炼油却似乎既保险又有条理。没过多久他就意识到，炼油是他从这个行业中获得最大利益的关键。

谁是他事业上的帮手，谁会妨碍他，约翰·D·洛克菲勒在这方面很有一套，判断向来正确，随着时间的推移，这种本能变得炉火纯青。他对高人一等的态度很反感，谁要想对他发号施令他就会置之不理，就连比他年长的人他也要求对他平等相待。他起初见了趾高气扬的克拉克兄弟还退避三舍，最后也像对待乔治·加德纳那样对他俩越来越吹毛求疵了。在众多瞧不起沉稳精明的洛克菲勒，说他胆大妄为的合伙人当中，克拉克兄弟是头一份，他则一边等待时机，一边盘算如何将他们赶走。

由于一向意见相左，他和莫里斯·克拉克的关系很僵，说他是个“无知、自负的英国人”。克拉克个子高高，为人直率，脾气急躁，身世不明。他最初在老家威尔特郡当园丁，忍受着主人的暴虐。1847 年的一天，他忍无可忍，把主人打倒在地。由于害怕遭到逮捕，他逃到波士顿，成了一个没有教养、一文不名的逃犯。后来，他向西迁移，来到克利夫兰，在做农产品生意之前当过伐木工和赶车人。与洛克菲勒相比，克拉克生活不检点得多。他抽烟、喝酒，在公司里随口说脏话，而且对宗教没什么兴趣。洛克菲勒对克拉克的品行不敢恭维，对他不敬神明的行为恼怒不已，却又称赞他是个精明能干的买卖人。

由于洛克菲勒十分钟情于账本，令比他将近大 10 岁的克拉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克很瞧不起他，把他当成小职员，觉得他做事刻板、目光短浅。“他觉得我除了记账、管钱之外什么都干不了，”洛克菲勒说。“要知道，他过了很久才明白我不是个孩子。”他认为克拉克妒忌他在出门揽生意方面取得的成绩，也许正是这一点改变了克拉克过去把他当成可有可无的职员的看法。起初，洛克菲勒强压怒火，若无其事地忍受了这种不公正的待遇。“他几乎从我俩刚开始合伙时就想说了算，不把我放在眼里，”他提到克拉克时如是说。“在我俩讨论买卖上的事情时，他问过我好几回的问题是：‘要是没有我，你究竟能干点什么？’我默默地忍了这口气。和这号人争不出什么名堂。”洛克菲勒无疑明白是谁为公司做的贡献最大。“使公司成功的是我。负责记账、管钱的是我。”洛克菲勒不动声势、老于谋算的习惯，部分表现在他从不向对手透露自己的报复计划，喜欢给对方进行突如其来的打击。

公司由于投资办炼油厂，把莫里斯的弟弟詹姆斯拉了进来，洛克菲勒对他同样越来越感到讨厌。詹姆斯·克拉克原先是个职业拳击手，强壮有力，爱欺负人。他企图威吓洛克菲勒时，洛克菲勒则以极大的沉着和勇气来回应对方。一天上午，詹姆斯突然闯进洛克菲勒的办公室破口大骂，洛克菲勒却若无其事地把双脚翘在桌子上，一点不露出生气的样子来。他是个出色的演员，向来能熟练地控制脸部的肌肉。詹姆斯骂完之后，洛克菲勒平静地问道：“听着，詹姆斯，你能把我的脑袋揍扁了，但你也许同样明白的是，我不怕你。”这个无所畏惧的年轻人是吓不倒的。从那以后，詹姆斯·克拉克不再像过去那样动不动就朝洛克菲勒大声叫嚷了，不过他俩都明白，彼此合不到一块儿去。

洛克菲勒在经营方法问题上和莫里斯发生争执，也同样为此和詹姆斯争吵，对他在石油生意上采取不正当的手段表示惊愕。詹姆斯在吹嘘自己如何欺骗他过去的一个老板或是在宾州买油期间如何诈骗别人的时候，肯定会引起洛克菲勒内心的怀疑，因为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他密切注意着这位合伙人的花费。詹姆斯和莫里斯一样，对洛克菲勒自以为正直的态度感到难以忍受，称他为“主日学校长。”洛克菲勒早就在为将来做打算，他需要周围有一批可靠的、能赢得客户和银行两方面信赖的人。他的典型结论是：“软弱和缺乏道德的人注定不会是个好商人。”后来，克拉克兄弟也对此反唇相讥。詹姆斯认为洛克菲勒对安德鲁斯－克拉克公司的惟一贡献是“操纵财务，”并且声称洛克菲勒在1861年骗走了他好几千块钱。

假如洛克菲勒和莫里斯·克拉克之间的分歧主要是因不同性格的碰撞而引起的，那么他们的合作关系还可能维持多年，而实际上，他俩在对石油业的前景和理想的业务发展速度的看法大相径庭。即使在南北战争期间，即使在李将军[①]打进宾夕法尼亚，石油生产商被迫为保卫油田而战的那段时间里，石油钻探在宾州也从未停止过。由于煤油销售业务大增，安德鲁斯－克拉克公司在战争期间年年获得丰厚的利润。然而，由于每多打一口喷油井就会使供需关系发生急剧变动，煤油价格就像那场战争一样变化无常。在这种无情的竞争环境中，根本无法确定价格能在哪个价位上稳定下来，构成正常价格的要素是什么。价格仅在1年之内的波动就大得惊人：1861年每桶价格在1角和10元之间涨落，1864年则在4块到12块之间浮动。剧烈的价格波动并没有使洛克菲勒和安德鲁斯气馁，他俩都主张大量举债、扩大业务，而克拉克却主张采取更为审慎的做法。

洛克菲勒决心同克拉克三兄弟分手的最终原因很可能是，三兄弟用表决来压制他和安德鲁斯，而且毫不迟疑地利用其多数派优势采取高压手段。洛克菲勒在他后来的回忆录里讲到一件事，

---

① Robert Edward Lee，1807—1870，美国南北战争时期南方军队总司令。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从中可以看出他同克拉克兄弟之间的关系如何："因为我贷款扩大炼油业务的事，［莫里斯·克拉克］非常生气。他叫道：'呀，你借了10万呐！'好像这样做就冒犯了他似的。"洛克菲勒这话有点不合情理：这确实是一笔巨款；不过洛克菲勒看得出来，莫里斯·克拉克缺少他那种胆略。"克拉克是个老奶奶，因为我们欠了银行的钱便担心得要死。"人们能够谅解克拉克兄弟，因为他们发现这个冒失的年轻人会把公司所有的资金孤注一掷，而且显然事先没有和他们打招呼。意味深长的是，克拉克兄弟对洛克菲勒既节省又挥霍——既在小处抠门又主张无节制地扩张——的做法恼怒不已。大胆筹划、小心实施——这是他为自己一生从事的事业所制定的方针。

1865年，25岁的洛克菲勒认为到了向克拉克兄弟摊牌的时候了。他不愿再维持这种四分五裂的状况，决心扫除那些影响了他早年事业发展的障碍。

对洛克菲勒来说，要想在石油业取得成功，就必须对其发展前景抱有几乎是与生俱来的乐观态度。他在决定大举进入这一行业之前，需要最后看到一个如同天赐的证据，表明石油不会消失——这个关键性的证据于1865年1月在一个名叫皮特霍尔河的地方出现了，那一带附近的岩石和山缝里一直在冒硫磺气，引起了找油人的注意。一天，来了一伙别出心裁的探油人，他们手里挥着一根金缕梅树枝，把它当做占卜杖，只要找到能把它插到底的地方，就在那里开钻。几天之后，一股巨大的油柱冲天而起，宣告石油工业又一个轻举妄动时期的开始，大批投机家、钻探工人和生意人闻风而至。没几个月的功夫，这个原先只有4座圆木小屋的寂静的边远定居点就变成了一个拥有1.2万口人的喧闹的小城了。50家旅店拔地而起，还出现了一个有100个座位，使用水晶大吊灯照明的剧院。皮特霍尔的崛起如此不可思议，就像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个幻景，一座由魔术师变出来的城市。“它不仅仅是座城市，”有位编年史家说，“它是内战结束后兴奋心情的体现。”即使用“油区”那种低下的标准来衡量，皮特霍尔也是有过之而无不及。“每隔一家商店就有一座酒馆，”一位记者说。“可以有把握地说，世界上大小与它相仿的城市没有一个能喝过它的。”

在从头至尾亲眼目睹了皮特霍尔荒唐发展过程的人当中，有一个目光敏锐的8岁小女孩，名叫艾达·米纳瓦·塔贝尔，她当时就住在10英里外的劳斯维尔，看到了一群又一群红了眼的男人急急奔向那座新兴的城市。小女孩的父亲在那里建了一个油库，挣钱之快为他平生仅见。不幸的是，皮特霍尔一片欢腾的鼎盛时期为时不长，没过几年工夫当地的油井就因为着火和过度开采而告罄。小城恢复旧日森林的平静之前，人们开始收拾剩羹残饭。艾达·塔贝尔的父亲花600百块钱买下了几年前花6万块盖成的漂亮的邦达豪斯旅馆，拆下里面的木料和门窗，为全家在泰特斯维尔盖了栋新房子。到1874年皮特霍尔余辉未尽时，城里只剩下6个选民。

事后看来，皮特霍尔是一个关于希望破碎、迷梦觉醒的警世寓言，短命的石油业再次令人谈虎色变。但是在1865年1月，它却提示人们地下有的是未发现的小油矿，同时它又可能是加快洛克菲勒同克拉克兄弟决裂的催化剂。这次分手是洛克菲勒的代表作：他在私下慢慢地打好了底子，然后以迅雷不及掩耳之势把对手杀得人仰马翻。那年1月，洛克菲勒请莫里斯·克拉克再签一张借据，莫里斯当面朝他发火道：“为了发展这个石油业务，我们一直在借钱，借得钱太多了。”洛克菲勒毫不退让地反驳说：“只要借钱能稳稳地扩大业务，我们就应该借。”克拉克兄弟企图吓住洛克菲勒，便威胁说要散伙，而这样做需要所有合伙人一致同意才能通过。

洛克菲勒决意摆脱克拉克兄弟和代理贸易业，他私下试探塞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缪尔（山姆）·安德鲁斯，告诉他说：

> 山姆，我们就要走运了。有一笔钱在等着咱俩，那可是一大笔钱哪。可是，我不喜欢吉姆（詹姆斯）·克拉克和他那套做派。他不止一方面品行不端，他在拿石油当赌注。我可不想和赌棍一起合伙做生意。如果下回他们再威胁要散伙，我就答应他们。假如我能买下他们的股份，你愿意和我一起干吗？

安德鲁斯表示同意，他俩握手成交。

正如洛克菲勒所料，几个星期后，他和莫里斯·克拉克又吵了起来，莫里斯则又一次威胁说要散伙。“如果你想这么做生意，我们最好还是散伙，好让你按自己的心思干你自己的事情，”克拉克警告他说。洛克菲勒迅速实施他的方案，于1865年2月1日把几个合伙人请到家里，大力向大家推荐他快速发展炼油厂的方针——他知道这是克拉克兄弟深恶痛绝的事。詹姆斯·克拉克正好上了洛克菲勒的道儿，又企图威胁他。他说：“我们最好还是分开。”为了遵循合伙协议，洛克菲勒让每个人都公开表态同意散伙，让克拉克兄弟觉得他们把洛克菲勒吓住了。不料，他马上跑到《克利夫兰先导报》社，在那份晨报上登出了公司解散的公告。第二天上午，克拉克兄弟看到公告后大吃一惊。“你真的要这么做？”满腹狐疑的莫里斯·克拉克问洛克菲勒。他没想到洛克菲勒已经把安德鲁斯争取过去了。“你真的想分手？”“我真的想分手，”洛克菲勒回答说，他在几个星期前就找妥了几家支持他的银行。大家同意把公司拍卖给出价最高的买主。

洛克菲勒即便在年轻时就能完全做到临危不乱。在这方面，他是个天生的领袖人物：别人越是坐立不安，他越是沉得住气。他那无比自信的地方表现在，拍卖开始时克拉克兄弟请来一位律

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师，洛克菲勒则自己出马。“我觉得自己能够做好这么一笔简单的交易，”他自吹道。拍卖由克拉克兄弟的律师主持，底价是500元，但很快就升到几千元，然后又一点一点慢慢涨到5万元左右——已经超过了洛克菲勒所预想的炼油厂的价值。由于这次拍卖是他走向工业霸主之路上的转折点，还是让我们摘录一下他自己在回忆录里对这一历史时刻的描述吧：

> 最后价格升到了6万，又一步一步地提到7万，我真担心自己是否能买下这个企业，是否付得出那么多钱。对方最终报了个7.2万，我毫不迟疑地说出7.25万。这时，克拉克先生说：“我不再加了，约翰；它归你了。”“要不要现在就给你开支票？”我提议说，“不用了，”克拉克先生说，“我很乐意把厂子托付给你，在你方便的时候再结账不迟。”

洛克菲勒明白这一时刻关系重大。“这是决定我一生的日子。我感到了它的重大意义，不过当时的我和现在同你谈话的我一样镇静，”他对威廉·英格利斯说。他为自己的自由付出了高昂的代价，把他在代理公司的一半股份和那7.25万元钱一并给了克拉克。（加在一起相当于今天65.2万元。）尽管如此，他还是抓了一个头彩，在21岁时拥有了克利夫兰最大的炼油厂，每天能提炼500桶原油——是当地第二大炼油厂产量的2倍——并且跻身于世界最大炼油厂之列。1865年2月15日，《克利夫兰先导报》登出了以下的内容：“合伙启事——本启事签署人已买下安德鲁斯－克拉克公司在‘伊克塞尔西亚炼油厂’的全部股份及该厂所有的油桶、原油和其他存货，并以洛克菲勒－安德鲁斯公司的名义继续经营该厂一切业务。”洛克菲勒尝到了报复克拉克兄弟的滋味，令他们震惊的是，这个比他们年轻的合伙人居然能偷偷地筹集到钱做这么大一笔生意，洛克菲勒则在暗中嗤笑那几个年长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者自以为是的幼稚行为。“这一回［克拉克兄弟］可算明白过来，头一回发现在自己夸夸其谈的时候，我的脑子也没闲着。”洛克菲勒蔑视好虚荣、爱炫耀和信口胡言的做法，这种新教徒式的观点全都浓缩在这句话里了。1865年3月2日，克拉克和洛克菲勒分手了，从此以后，洛克菲勒把不听摆布的克拉克三兄弟彻底从自己的生活中抹掉了。

然而，与克拉克兄弟相处时留下的痛苦记忆却挥之不去，洛克菲勒谈起这事如同经历了一场噩梦似的。“我在那些年里忍受的苦难、羞辱和痛苦真是难以言说。之所以老是提起那一天，就是我花了这么大一笔钱和他们分手的那个日子，因为那是我获得人生成功的开始。”很难说洛克菲勒是否夸大了克拉克兄弟的傲慢态度，但重要的是，他很有自尊心，也很敏感，他们那些尖刻的话肯定深深地印在他的头脑里。如今，他成了自己的老板，再也不会觉得前进的路上有目光短浅的平庸之辈在阻拦自己了。

克拉克和洛克菲勒之间的产业转手是在南北战争进入尾声的背景下发生的。1864年12月，谢尔曼将军①的部队打到了佐治亚州的萨凡纳，在横扫南北卡罗莱纳两州之后又挥师北上。洛克菲勒买下炼油厂之后大约2个月，罗伯特·李将军在阿波马托克斯县城（Appomattox Courthouse）向尤利塞斯·格兰特投降。作为一座在内战之前就庇护了许多逃亡奴隶的城市，克利夫兰对随后传来的林肯被刺的噩耗尤其感到悲痛。4月27日，载着灵柩的火车在该城停留数小时，将林肯的遗体停放在一个专门搭起的祭奠棚里供大众瞻仰，妇女们身穿洁白无瑕的长袍聚集在路旁，为被害的总统唱安魂曲。

就在这个时刻，洛克菲勒－安德鲁斯公司在苏必利尔大街上

① William Tecumseh Sherman，1820—1891，南北战争时期联邦军队将领，后任陆军总司令。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一栋砖房的二楼开张了，楼房的位置离凯霍加河只有几条街远，坐落在一个名叫塞克斯顿街区的写字楼群之中。这个年轻的企业家从他的新指挥部窗外望去，可以看到一艘艘驳船载着从他的炼油厂装上的油桶从河上驶过。他已经是个老练的商人了，只把安德鲁斯当做技师使用，自己则控制了企业的所有其他业务。这个年轻人抛弃了几个年长于他的合伙人，从此就再也没有一个真正的经营方面的导师、崇拜对象或可供他效仿的人了，谁的情他也不欠。约翰·D·洛克菲勒不仅是个无师自通的人，也是个自我造就的人，他早已对自己的判断能力抱有坚定不移的信心了。

作为一个年轻企业家，洛克菲勒尽管十分果敢坚毅，在个人生活方面却再三耽搁。不过，他早已想好了求偶的条件，要找一位既虔诚又体贴的女子：既笃信基督教，又十分支持他的事业。洛克菲勒和他母亲的关系很融洽、真挚，所以他和女士们相处自如，从内心乐于和她们为伴，而且尊重她们，这一点不像他那毫无教养的父亲比尔。

洛克菲勒在中心高中的短暂日子里同聪明伶俐、很有修养的两姐妹露西和劳拉·塞莱丝迪亚·斯佩尔曼成了朋友，令他尤为钟情的是劳拉，大伙又叫她“塞迪（Cettie）”。尽管当时他在女孩子面前显得笨手笨脚的，两姐妹却看到了他热情、可爱的一面。头脑实际的塞迪和学校多数女孩不一样，她选修了商务方面的课程，以便了解做生意的基本原理。她听了约翰讲他在1855年寻找工作的经过后，对他大为赞赏。塞迪有个朋友后来说过：“她发现他胸怀大志，而且认为他很诚实，这一点大概要比任何其他优点更能打动她。”

劳拉·塞莱丝迪亚·斯佩尔曼通情达理，成天乐呵呵的，并且和约翰·D·洛克菲勒一样忠于职守、勤俭持家，很难能再找到一个比她更加面面俱到地合乎约翰价值标准的年轻女子了。他俩在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经过精心打扮的约翰 · D · 洛克菲勒于1884年在照相馆拍摄的照片。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基本的生活观点上可谓心心相印。塞迪比约翰小2个月，长得小巧玲珑，圆圆的脸，深褐色的眼睛，浓密的栗色秀发从中间分开，在前额流畅地梳到脑后。洛克菲勒绝忍受不了吵吵闹闹的女人，而塞迪恰恰说话和举止都很轻柔。然而，她和约翰一样，温柔的表面掩盖着坚毅的内心。她“温柔可爱，但意志坚定，”她姐姐露西（家里人更多地称呼她露特）评论她道。“每次她把手十分温柔地搭在你的胳膊上，都会让你觉得心软。”她还有和约翰一样的地方：和蔼可亲的态度背后有着坚强、持久的意志力。“别看她爱笑，……平时往往显得严肃、拘谨，”露特回忆道。她极具自制力，从来不发脾气，也没有年轻姑娘的那种轻佻。

但是洛克菲勒后来在谈到当时微妙的情景时，却很不愿意向自己的儿女们透露自己求爱的细节。有人推测当时有一个情场手段更为高明的人正在追求劳拉，1864年3月，洛克菲勒担心他的情敌会击败他，便认为到了先下手为强的时刻了。一个听别人说过这事的人回忆道：“约翰·D想把她娶到手，于是有一天去见她，郑重其事地向她求婚，就像提议做一桩生意一样。她也同样郑重其事地接受了。”可以想像，他俩当时都松了口气，不好意思地你看着我，我看着你。过后不久，节俭成性的洛克菲勒做出了一个完全令人料想不到的举动：花了118元的巨款买下一枚订婚钻戒。人们怀疑这次挥霍是有目的的：他希望向斯佩尔曼家表明，他已经不再是个乳臭未干的农村孩子，而是个崭露头角的年轻企业家，有能力以他们以往的生活方式来供养他们了。

在丝毫未加张扬的订婚过了6个月后，1864年9月8日，就在谢尔曼将军的部队进入亚特兰大之后不久，25岁的约翰·D·洛克菲勒在休伦大街斯佩尔曼家的客厅里同24岁的劳拉·塞莱丝迪亚·斯佩尔曼举行了婚礼。那是个小型的私人聚会，只有双方的家人出席。就像洛克菲勒一生中的许多事情一样，这次婚礼也是秘密进行的，连克利夫兰各家报纸都没有刊登有关此事的通告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

——鉴于斯佩尔曼家的声望，这事显得很奇特。老比尔很可能没有参加婚礼，约翰可能会担心由于父亲缺席而招致人们对他的好奇心。洛克菲勒尽管积攒了必要的资金，这回却又故态复萌，买结婚戒指只花了 15.75 元，这笔花销正式记在账本乙内的“杂项开支”的项下。经过两个教派的妥协，劳拉所在的普利茅斯公理会教堂和约翰所在的伊利大街浸礼会布道教堂各派一名牧师联合主持了婚礼，但劳拉从此以后转到了浸礼会派。

约翰拒绝打断每天的日程，结婚那天上午还在工作，去了他在市内的两处办公室和炼油厂的箍桶车间。他特地安排了 26 位雇员的午餐，但事先没有透露邀请大家的理由。当心情愉快的新郎动身去参加婚礼时，他诙谐地对工长说：“让他们好好地吃，不过别耽误了干活。”洛克菲勒以其终身不渝的瑞士表般的精确性安排了恰好 1 个月的蜜月旅行——1864 年 9 月 8 日到 10 月 8 日，走的是传统的路线。这对新人以尼亚加拉大瀑布为第一站，随后到蒙特利尔的圣劳伦斯大酒店和新罕布什尔州华盛顿山的巅峰旅馆下榻。在回家的路上，他俩顺道去了奥瑞德学院，在校园里遇见了两位新教师索菲亚·帕卡德（Sophia B. Packard）和哈里特·贾尔斯（Harriet E. Giles），这两个人在洛克菲勒夫妇今后的生活中将会起到重要的作用。

在新婚的头 6 个月里，约翰和劳拉同伊莱扎一起住在切西尔大街 33 号。随后他俩搬到了同一条街 29 号，那是一栋体面的两层砖房。屋子四周有白色的尖桩栅栏，几个高大的窗户很是别致，但整个房子却让那个丑陋的带圆柱的门廊给弄得逊色不少。尽管洛克菲勒如今在管理着而且部分拥有了克利夫兰最大的炼油厂，他和劳拉还是过得很节俭，没有雇仆人。洛克菲勒一向怀念这段简朴纯洁的时光，并且一直珍藏着他俩用过的第一套餐具，在他以后的年月里，这套餐具时时会勾起他的怀旧之情。于是，到了南北战争结束的时候，约翰·D·洛克菲勒已经为他个人生活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

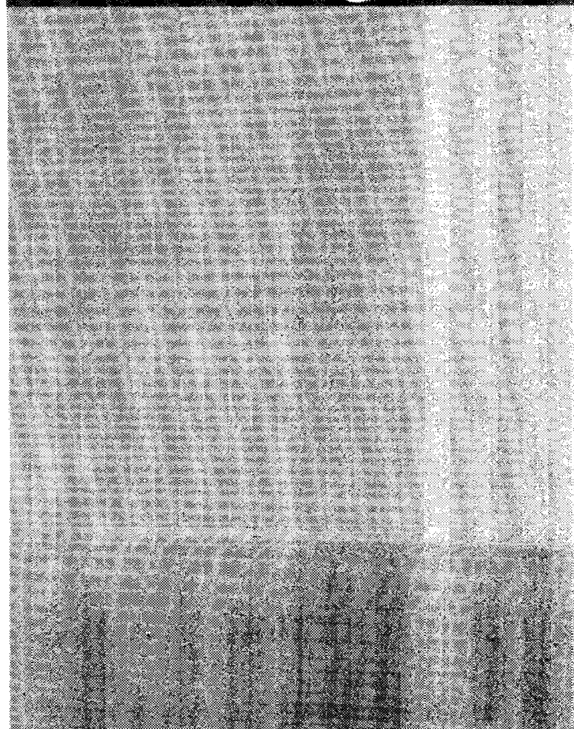
和职业生涯奠定了基础，准备好去充分利用那些正在内战后的美国大地上向他招手的重大机遇。从这个时刻往后，他再也不会有弯路可走，再也不会浪费精力，只需去专心致志地实现他的目标，那些目标会把他造就成令美国工商界既啧啧称奇又望而生畏的人物。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章 时代诗篇

Chapter 6



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



头戴大礼帽的埃德温·德里克站在宾夕法尼亚州泰特斯维尔的那口他于1859年打出的具有历史意义的油井之前。
（由德里克油井博物馆提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于阴谋家和梦想家、善于钻营的家伙和花言巧语的小贩、江湖医生和行骗高手来说，南北战争过后的那段时间是美国历史上最适合他们施展身手的时期了。搞发明和申请专利的狂热风靡全国，人人都在捣鼓些新鲜玩意儿。那是一个夸夸其谈、想入非非的时期。和每一场旷日持久的战争一样，数以百万计的人把享受生活推迟到恐怖的杀戮结束之后，到那时才以新的热情专心去过自己的小日子。像洛克菲勒那样的年轻企业家的骤然暴富，令复员还乡的战士眼红，希望自己的运气能比那些人更好。这股追逐金钱的狂潮在一定程度上是由那场即将同时表现出美国最好和最坏品格的战争造成的，因为林肯领导的这场高尚的改革运动经常被那些打着爱国幌子牟取暴利的承包商们给贬低了。对许多北方人来说，保卫联邦和解放奴隶的崇高理想使其帮助别人的能力消耗殆尽，只剩下贪婪这个传染病根了。

从新一轮的机遇膜拜中产生了新一代企业界领头人物，工作对他们来说就是生活所提供的最伟大的历险活动。正如马克·吐温[①]和查尔斯·达德利·沃纳[②]在《镀金时代》一书中写道的那样："对于年轻的美国人来说……通往富裕之路有万千条，而且条条畅通无阻；机会比比皆是，成功唾手可得。"或者像威廉·迪安·霍威尔斯[③]的小说《塞拉斯·拉法姆的发迹》（The Rise of Silas

① Mark Twain，1835—1910，美国著名作家。——译者注

② Charles Dudley Warner，1829—1900，美国作家、编辑。——译者注

③ William Dean Howells，1837—1920，美国小说家、评论家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Lapham）中的人物所说的那样："毫无疑问，眼下到处是钱。它就是我们这个时代的传奇故事，我们这个时代的诗篇。"

对于这些巨大的变化，民众的态度各不相同。赢利的欲望创造了新的财富，建立了工业基础设施，为美国取得工业头牌地位搭好了舞台，但是它也使人们感到心神不定，好像面对着某个骇人的庞然大物，未曾想到这一切正在使他们纯洁无瑕的国家发生剧烈的变化。南北战争诱使人们在开始新生活的同时与自己的过去一刀两断。格兰特在他的回忆录里说道："这场战争赋予人们独立和进取精神。人们如今的看法是，青年人必须摆脱旧的环境，才能在世上出人头地。"由于人们为了取得成功而不择手段，这场全国性的致富大竞赛有可能推翻现存的道德观念，颠覆教会和国家的权威。

北方的胜利意味着城市化、移民、工业资本主义和雇佣劳动在几十年里占据了对南方农业经济的优势。南北战争明显加快了经济进步的时间表，推动了工厂和铁路的发展。通过刺激技术发明和标准化产品的生产，产生了一个更加严密的经济。小农和小商人经济开始退化，在进行大规模消费和生产的巨人般的新世界面前相形见绌。铁路的延伸势不可挡，使西部的人口变得稠密起来，并且以 1869 年第一条横跨大陆的铁路完工而达到了高潮；随之而来的则是土地交易、股票发行和采矿热潮。人们纷纷去开发数百万英亩的自然资源，使之头一回以经济目的进入了市场。

总之，到了南北战争结束的时候，以前所未有的庞大规模发展工业经济的先决条件已经齐备。战前，联邦政府只有 2 万名雇员，无心去过问工商业。美国向来没有欧洲那种扼杀创业精神的政治专制政体或教会特权，它那种软弱无力、支离破碎的政治体制使商人们有了发展的天地。在此同时，美国却拥有支持现代工业所需的法律和行政机构。私有财产和契约得到重视；人们既能获得成立有限公司的执照，也可以申请破产；银行信贷虽然谈不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上充足，但在一个高度分化的金融体制下还是随处可得的。政府适时修订了发展资本主义的游戏规则，以便抑制垄断、保护竞争，但是，由于约翰·D·洛克菲勒之流开始积累财富，缺乏明确的规则起初却可能有助于新型工业经济创造活力。

也许没有哪一个行业能像石油业那样，以其一夜暴富的前景令那些从战场上归来的将士们趋之若鹜了。一批数量惊人的由退伍军人组成的乌合之众奔赴宾夕法尼亚西北部，许多人还穿着军装，背着背包和步枪。发财的欲望不可抗拒，不管是干钻探还是干辅助行业都一样；只要有胆量，各种收费标准可以高出城里 2 倍甚至 3 倍。艾达·塔贝尔猜测道：“宾州的这个小小角落里的人口比例很可能超过任何一个其他地方。整个油田可以找到少尉、上尉和少校——甚至还有将军。”他们带来了军营的组织意识和好斗的竞争精神，但是他们都急于速战速决，很少想到如何去建立一个稳定持久的企业，这就为有组织能力的洛克菲勒提供了一个有利的机会。

战争中断了南方松脂的供应——过去用它来生产可与煤油匹敌的照明油即精致松脂——从而促进了煤油的使用。战争还破坏了捕鲸业，使鲸油的价格翻了一番。煤油的问世填补了这一真空，成为一项主要的工业产品，并且推动了战后经济的急剧繁荣。这种可燃液体延长了城市的白昼，也消除了农村生活中好长一段孤独的黑夜。石油工业还生产出润滑油，加快了重工业之轮的运转。尽管全世界的石油业都集中在宾夕法尼亚的西部，其影响却是随处可见。1865 年，詹姆斯·加菲尔德①众议员在给他过去的一名参谋的信中提到了这场采油热：“我同石油业许多人士讨论过有关石油的基本问题，因为如您所知，这股热潮给国会带

① James A. Garfield，1831—1881，南北战争时任少将，后为第 20 任总统，就任仅 4 个月便遭暗杀。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来了不小的麻烦……。如今，商业世界之王不是棉花，而是石油。”不久，约翰·D·洛克菲勒就将以无可争辩的王者身份统治那个世界了。

洛克菲勒在许多方面都似乎是时代精神的一架经过精心调制的乐器，是战后时期充满活力、贪得无厌的精神最完美的化身。和镀金时代其他巨擘一样，造就他的是对经济发展、对工业科技的有益应用以及对美国注定成为经济大国的信念。他把自己磨练得坚韧不拔，使自己的每一个念头都服从于利润动机，他尽量克制难以驾驭的情绪，力求对自己的欲望和情感采取类似于佛教徒的超脱态度。“我脾气很坏，”洛克菲勒说。“可以说，自己在盛怒之下会变得十分暴躁。”于是，他培养自己学会控制情绪，力争不受自私和赌气心理的摆布。

南北战争结束时，这个面色苍白、身材修长，长着一头微微发红的金发，留着络腮胡子的26岁青年已经俨然一副要人的派头。他刚刚和山姆·安德鲁斯合办了一家公司，就迫不及待地想扩大业务了。1865年12月，他和安德鲁斯开了第二家炼油厂——标准炼油厂（Standard Works），任命弟弟威廉担任名义上的首脑。伊克塞尔西亚炼油厂和标准炼油厂合在一起，确定了洛克菲勒克利夫兰第一大炼油企业家的地位，而克利夫兰在当时则是最大的炼油中心之一。从照片上看，他拥有的最早两家炼油厂是一群不甚美观的建筑，比牲口棚大不了多少，杂乱无章地分布在山腰上。洛克菲勒双手背在身后，在他那些工厂里来回溜达，任何地方都随时可能出现他的身影，对哪怕最细小的地方都求全责备。每当看到有人在打扫被人忽略、无人清扫的角落，他就会微笑地说：“这就对了，眼里永远要看得见活儿！”他雇了一个名叫安布罗斯·麦克雷戈的人当工头。用洛克菲勒的话来说，那是个“严格细致的人，老实可靠，但也许不爱和人交往。”仪表堂堂、长着落腮胡子的麦克雷戈在一切技术问题上都赢得了洛克菲勒的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绝对信任。由于炼油厂全都离城里有一段路程，洛克菲勒经常和麦克雷戈在一位做包饭的琼斯太太家一起吃午饭；这两个人穿着沾满油污的靴子，总是让其他用餐者的鼻子受用不了，他俩便被赶到门厅里去吃饭。

作为一个在新兴工业行业从头干起的人，洛克菲勒不受惯例或传统的限制，这使他更容易进行创新。他仍然尊重外部供应商的自主权。起初，在他表明他自己能生产干燥、严实的油桶——这是规模经济的早期标志——之前，每个白橡木油桶要付给小型制桶作坊2.5元；他的公司很快就能每天生产几千个刷着蓝漆的油桶，每个造价不到1美元。克利夫兰的其他制桶厂都要买来湿木材运到车间里，洛克菲勒却要求把橡树在树林里锯倒后放到窑里烘干，以减轻其重量，从而把运费减少了一半。他还不断地扩大石油副产品的市场，除了煤油之外，还销售石脑油、石蜡和凡士林。

在最初这段时间里，洛克菲勒事必躬亲，终日劳碌操心。他尽管不熟悉科学的炼油方法，却经常在工厂里亲临第一线指挥。由于市场情况起伏不定，他有时要向纽约发运大批货物，并亲自跑到铁路边上为货运员打气。“我永远忘不了那些日子里我有多饿。我夜以继日地待在外面，必要时在货车车厢顶上来回地跑，还得催小伙子们加快速度。”

那时候，炼油厂主们最担心的就是各种挥发性气体着火，引发无法控制的火灾。石油业发生的大火已经夺走了许多生命——例如，埃德温·德雷克的油井就是在1859年秋天被大火烧毁的。“无论白天还是黑夜，我时刻留意着从我们那些工厂所在方向传来的火警，”洛克菲勒说。“接着便会从那儿腾起一团乌黑的浓烟，随后我们就像发疯似的朝出事地点跑去。因此，我们就像消防队员一样，备好马匹和水管，随时准备立即出动。”

即便如此，相对于宾州油井将会枯竭、又无新井可打的担

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忧，对火灾的恐惧便显得不足道了。洛克菲勒指出："今天是这儿，明天又是那儿，对于是否能有源源不断的原油供应，我们谁也没有把握，没有了油源，那些投资便一文不值。"到了60年代后期，就已经有各种严酷的预言说这一行业将寿终正寝。当时有两类采油人：一类人认为那是一朵难以长久的昙花突然盛开，因而想尽快从中牟利；另一类人，包括洛克菲勒在内，则把石油视为一项持久的经济革命的基础。洛克菲勒夜里在床上对自己提出有益的忠告时，经常思考世间浮财——尤其是石油——转瞬即逝的问题。他告诫自己说："你的运气够不错的了。你眼下已经有了足够的财产了。设想一下，假如油田枯竭了该怎么办！"然而，就像过去觉得上帝保佑了他和他的企业一样，石油业的未来对他来说也变成一个是否信赖上帝的问题了。1867年年终，就在圣诞节到来前几天，他恰好误了一班火车，而那趟车偏偏出了事，死了许多乘客。洛克菲勒马上给塞迪写信说："我确实认为（当我得知前一班火车已经开走时就这样认为）这是'上帝的旨意'。"

在19世纪60年代，没人知道宾州西北部那片丘陵地带以外的地方居然也蕴藏着大量的石油，所以当地的石油业很快便在世界上占据了举足轻重的地位。在德雷克发现石油后1年之内，他的后台老板们便开始在伦敦和巴黎经销煤油了。欧洲迅速成为美国煤油的最早的市场，仅在南北战争期间每年就要向美国进口数10万桶。在美国的各个行业中，像石油业这样从一开始就具有如此看好的出口前景的大概是绝无仅有。到了1866年，整整2/3的克利夫兰煤油流向了海外，其中大部分是通过纽约出口的，使它成为煤油的中转港口。洛克菲勒立刻意识到，他只有把眼光投向美国海岸线之外的地方才能消化过大的产量："看来，通过向国外出口来扩大市场是绝对必要的，但这需要进行大规模和最为艰难的开发工作。"为了实现这一目标，他在1866年派弟弟威廉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去纽约组建洛克菲勒公司，负责他们在克利夫兰的几家炼油厂的出口业务。

尽管威廉比约翰小不了几岁——“我弟弟比我小一岁一个月零八天，”约翰用诙谐的口气精确而又具体地说道——却的确有着当弟弟的心态和顺从。兄弟俩尽管性情截然相反——威廉待人坦直、友好，在道德和举止方面比哥哥随便，却终生与哥哥和睦相处、密切合作。威廉是个天生的销售商，不用费事就能让人喜欢上他。即使在宾夕法尼亚时，他就是个受欢迎的人物，和那些石油生产商们一起相互讲故事给对方听，而约翰却独自呆在一旁。“威廉总是凭直觉和本能判断事物，”约翰说，含蓄地表示弟弟同自己不是一类人。“他不会三思而行。”不过，威廉的那些本能都是可靠的，而且每当他认真起来的时候，不会像他哥哥那样把事情说成是事关道德的重大举动。

威廉初入商界时，就和他哥哥一样少年老成了。当年跟着约翰在休伊特－塔特尔公司当了簿记员之后，他被当地的一个磨坊主挖走，最后去了一家农产品贸易代理行，仅仅 1 年后便成了合伙人。他在 20 岁时年收入已经达到了 1000 元——“比我挣的多不少呢，”约翰自嘲道——而且赢得了他哥哥的信任。“我弟弟积极能干，是个成功的年轻企业家。”威廉身上最令约翰喜爱的地方就是可靠。在后来的年月里，约翰一再提起弟弟当年还是个小簿记员时半夜醒来想起自己在提单上出了错的事。他如卧针毡，不等天亮就要去改正错误，于是连夜跑到湖边的仓库，好让货船携带正确的单证按时起程。1865 年 9 月，威廉离开了休斯－戴维斯－洛克菲勒农产品公司，投身于哥哥的炼油业。同年 12 月，标准炼油厂成立时，其名称叫做威廉·洛克菲勒公司。

不久，约翰·D·洛克菲勒便被批评者说成是石油市场上无所不能的巫师，凭着心血来潮制定价格；不过，把威廉派往纽约之举说明他承认出口市场对油价具有决定性影响。每当宾州又打出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一口自喷井的消息传到纽约，法国和德国的买主预见到油价看跌，便索性停止购买，这样做使他们成了最终决定油价的人。“他们就像一大群兀鹫似的等在那儿，”洛克菲勒说。“一直等到大量原油涌入市场，使成品油价格降到极低的水平时才买进。”威廉去纽约的任务之一就是，当出口价格突然下跌时，通知公司在油区的买主，以便他们暂时削减原油的买入量。

到了纽约之后，威廉在珍珠大街181号几间简朴的房间设了办事处，好处是离华尔街近便。为了实行他们这个大胆的计划，洛克菲勒兄弟俩需要大笔的资金，但是他们面临着两个似乎无法解决的问题。华尔街的大银行家们愿意为铁路公司和政府提供资金，却把炼油业视作一个未尝涉足、风险很大的行业，向它投资简直就是在赌博。他们满脑子都是极高的火灾发生率和石油会枯竭的念头，很少有几个胆大的敢于往这一行下赌注。在此同时，约翰对资金永不知足的需求已经不是克利夫兰各银行里那点资源应付得了的，这就迫使他去纽约扩大搜索范围，在那儿他能借到利息更低的贷款。“于是，我那位亲爱的弟弟威廉就被派往那座更容易筹措到资金的大都市，担负起这副重担。他善于按捺住自己的情绪，向银行家很好地展示我们的规划。”约翰派他去纽约果然很有远见，威廉把自己的事业同华尔街密切地联系在一起——不过约翰后来却看到，这种联系达到了令他不安的地步。

约翰·D隐退时已是工商界里的一位耆宿，到那时，他对金融家们表现出了深深的怀疑，吹嘘自己从未向人借过钱，是以其保守的理财之道著称于世。然而，在他事业的这个阶段中，他不可避免地求助于银行家。“几乎不能想像，当时为大有进展的工商企业谋求资金有多难，”他承认道。如果洛克菲勒曾经落到几近卑躬屈膝的地步，那是因为他要不断向银行家告贷。“在一开始，我们不得不去求银行——几乎是跪着去的——提供资金和贷款。”在和银行打交道时，他在谨慎与冒险之间来回徘徊：他经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常在上床时担心自己如何偿还庞大的贷款，睡了一夜后又来了精神，决定再去借更多的钱。

南北战争之后发行了新的绿背纸币，建立了全国性的银行系统，大量发放贷款来刺激战后经济的发展。许多人用借来的钱发了财，造成一派虚假的繁荣景象。洛克菲勒在很大程度上就是这个靠贷款支撑的新型社会的产物，他在杜鲁门·汉迪和其他克利夫兰银行家那里欠下了巨额贷款，因为那些人把他视为格外有前途的青年企业家。他聪明地把自己营造成一个正在崛起的新星的形象，使银行觉得藐视他就会自食恶果。一天，他去找一位名叫威廉·奥蒂斯的银行家，此人曾经允许洛克菲勒借到最大限额的贷款；这一回，银行的部分董事表示担忧：洛克菲勒是不是又来说贷款的事？“我在任何时候都很乐意展示我的偿还能力，”洛克菲勒回答道。“下个星期我需要更多的钱。我可以把我的企业交给你们银行。我很快就会搞到一大笔钱去投资。”

他乐善好施，却从不俯首乞怜。他知道如何去安抚神经紧张的债主，基本做法之一就是借钱时从不显得过于急切。他饶有兴趣地回想起，一天他一边在街上走着一边琢磨如何借到1.5万元急着要用的钱，当地一位银行家把马车停在他身边，出乎意料地问道：“您想不想用5万块钱，洛克菲勒先生？”洛克菲勒有点儿他父亲那样的表演天赋，他反复打量了对方的脸之后慢条斯理地说：“唔——您能给我24小时考虑一下吗？”洛克菲勒认为，正是这样一磨蹭使他以最有利于他的条件达成了借款协议。

他除了在性格上堪称楷模——特别在浸礼会派企业家当中是如此——之外，洛克菲勒还有一些其他的特点令银行家们对他深信不疑。他在陈述事实时坚持讲真话，讨论问题时从不捏造或含糊其辞，而且还账迅速。在他创业之初，银行家们不知有多少回把他从难以翻身的危机中解救出来。有一回，由于他的一个炼油厂失火，尚未获得保险公司的赔偿，一家银行的董事们在是否给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他追加贷款的问题上犹豫不决。这时，银行的斯蒂尔曼·威特董事挺身相助，让一个职员拿来他自己的保险箱，把手一挥说道："听着，先生们，这些年轻人都是好样的。如果他们想借更多的钱，我要求本银行毫不犹豫地借给他们。如果你们想更保险一点，这里就有。想拿多少就拿多少。"

如果不了解洛克菲勒向来要有雄厚的资金支持才投入战斗这一事实，你就无法理解他是如何取得令人震惊的成功的。无论是安然度过经济衰退还是毫不费力地借助经济繁荣取得成功，洛克菲勒手里总是拥有大量的备用金，仅凭着这笔比别人雄厚的资金，他就在许多竞争场合夺取过胜利。洛克菲勒曾经生动地描述了他在危急之中得到银行鼎力相助，迅速买下一家炼油厂的经过：

> 这事需要好几十万——而且要现款，证券行不通。我大约是在中午时分得到的消息，还得赶上3点那班火车。我跑了一家又一家的银行，请求我第一个见到的人——不管是总裁还是出纳——能弄到多少就为我准备多少，告诉他们过一会儿就来提钱。我跑遍了城里所有的银行，接着又跑第二圈去取钱，一直跑到弄到足够的数目为止。我带着这笔钱上了3点的火车，做成了那笔买卖。

能够成功地协调好这么一次快速行动，需要同银行保持长期的信任关系。

由于洛克菲勒能够如此娴熟地满足他无止境的资金需求，他在1866年成为一家火灾保险公司的董事，又在1868年成为俄亥俄国立银行的董事。在这一点上，他肯定对自己很有把握甚至感到自负，因为他不屑于出席银行的会议并且曾经被一个董事会当场除名。他如此迅速地从一个有求于人的弱者变成了一个令人无

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法忍受的企业家，使人们再次对他的事业发展势头之迅猛而感到印象至深。此时，年届 30 的他几乎没有时间去讨好那些古板守旧的董事们，而且往往不把社交方面的繁文缛节放在心上了。他在谈到董事会议时说："我一开始还是去参加的，几个上了年纪的绅士一本正经地围坐在桌子旁热烈地讨论由采用新型金库锁而引发的问题。这本身没什么不对的，可我是个忙人，即使在那种时候也不能闲着，实在没工夫去开那种会。所以他们很快就不要我了。"

洛克菲勒尽管十分自信，仍然需要一个能同他想到一块儿去、支持他的计划、坚定他决心的副手，这个不可或缺的知己就是亨利·莫里森·弗拉格勒（Henry Morrison Flagler）。弗拉格勒比洛克菲勒年长 9 岁，一对聪明的蓝眼睛，一头光滑的黑发，两撇翘起的小胡子，相貌俊俏，衣着入时。弗拉格勒诙谐健谈、活泼敏捷、精力充沛，但对自己的想法和身世却讳莫如深，而且以后在应付外界的刨根问底方面，比起他那位沉默寡言，年幼于他的合伙人更有办法。

弗拉格勒和洛克菲勒一起步行上下班，他俩肯定很快就发现了彼此在经商方面是志同道合的一对。由于不满于自己靠贷款为生的状况，担心有朝一日会用光当地银行的资金，洛克菲勒此时已经拉到了一大批个人投资者，并且很可能敏感地意识到弗拉格勒的亲戚们手里都有可观的资产。经弗拉格勒介绍，洛克菲勒从已是克利夫兰富豪之一的斯蒂芬·哈克尼斯（Stephen V. Harkness）那里拉到了投资。哈克尼斯长得粗壮笨拙，一头有点凌乱的浓发，蓬松的连鬓胡子和海象般的唇须。他在战争期间利用政府内部消息发了财。作为俄亥俄州国会参议员的盟友，他在 1862 年及时获悉政府行将对每加仑麦芽和蒸馏烈酒征收 2 美元的税。在这项税收实施之前，他连忙囤积葡萄酒和威士忌，甚至挪用了他拥有的一家地方银行的存款，以便动用更多的资金投入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这次行动。1862年，这项税收开始征收时，他把囤积的大批烈酒抛售出去，转手获得了30万元的利润。十分具有讽刺意义的是，坚决主张戒酒的洛克菲勒所获得的最大的现金投资之一居然得自来路可疑的烈酒收益。

1867年，洛克菲勒在同斯蒂芬·哈克尼斯就举借巨额贷款举行的1小时会谈当中，后者看到了一个良好的机会：用贷款帮助亨利东山再起，而不是要求拿对方公司的大批存货作抵押。哈克尼斯把投资10万元——即新成立的公司资金的1/3——作为先决条件，提出让亨利出任财务主管和他本人在公司的代表。哈克尼斯对洛克菲勒说："年轻人，你可以得到你所要的钱。你的路子是对的，我支持你。"谈到对亨利的安排，他又说："我想让亨利当我的监督人。"由于哈克尼斯也是多家银行、铁路、矿业、房地产和制造公司的董事，这层关系把洛克菲勒带进了一个业务联系的新天地。

1867年3月4日，《克利夫兰先导报》登出一则通告，宣布一个新的合伙企业——洛克菲勒－安德鲁斯－弗拉格勒公司成立，公司设在凯斯大楼，那是一幢牢固的砖石结构的建筑，罗马式的圆顶窗户，在公共广场上还有个声名卓著的指路牌。"这是炼油业里最早的公司之一，这些早年的公司产品已经有了巨大的销量。……它们组成了美国最大的行业之一。在众多炼油企业里，这一家似乎是最成功的公司之一；它雄厚的资金和一流的管理使它得以避开经常使许多炼油……企业搁浅的险滩。"读过这段文字的人也许会以为这家公司是由一伙年高望重、老谋深算的人经营的，岂不知身为克利夫兰工商界天才少年的洛克菲勒当时年仅27岁。

从弗拉格勒加盟开始，洛克菲勒开始着手组建一支意气相投、才干卓越的管理队伍，这些人将把克利夫兰的这家炼油公司变成世界上最强大的企业。洛克菲勒和弗拉格勒都对数字反应敏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

捷，极其擅长编制资产负债表。两人都不满足于小打小闹，都想在合适的市场条件下尽快发展壮大。弗拉格勒夸口道："我向来知足，但从不满足。"洛克菲勒为他的合伙人的热情所鼓舞，发现弗拉格勒"对一切问题都持乐观态度，他那不可思议的干劲主要来自公司早期的迅速发展。"尽管他们制定了野心勃勃的目标，由于弗拉格勒经受过失败的磨练，深知自满所带来的危险，这对公司可能不无裨益。

洛克菲勒喜欢弗拉格勒的座右铭：建立在生意上的友情胜过建立在友情上的生意。几十年来，他俩的合作几乎无懈可击。在最初的年月里，两个人被一个共同的梦想连接在一起，比邻而居，简直是须臾不可分离。洛克菲勒在他的回忆录里说："我俩每天先见了面，然后一起步行去公司，一起回家吃午饭，再一起回来，晚上又一起回家。在每天从家里到公司的来回路上，我俩一起思考，相互讨论，共同制定计划。"对于一个像洛克菲勒这样矜持寡言的人来说，这一情景表明能和他这样推心置腹地交换想法的人实在是寥寥无几。

即使在办公室里，这种亲密关系在外人看来也是一目了然的：他俩相背而坐，许多事情都共同来做。他俩甚至在撰写业务信函时都是联手合作，相互交换初稿，做一些细小的改动，直到双方都认为一字不易为止。那时，各种信件往往要交给最严格的裁判洛克菲勒夫人去审查。有个办公人员说她是"人所皆知的最有价值的顾问"。弗拉格勒很擅长文字，是个起草法律文件或发现契约中的圈套的天才，因此洛克菲勒一直认为他可以去教律师们如何运用合同法中的细微之处——这对要打笔墨官司的公司来说称得上是一个不小的优势。

弗拉格勒后来因爱好广泛而声名遐迩，因而了解一下他早年的简朴生活是很有启发意义的。他不仅每周工作 6 天，而且把酒吧和戏院视同魔鬼嬉戏的场所，避之惟恐不及，还当上了第一长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老会教堂的教长。他和洛克菲勒一样，主张严于律己和先苦后甘。谈起自己最初在克利夫兰的苦日子时，他说："那时我穿的是一件薄薄的外套，心想要是能穿得起又长又厚的呢大衣该多暖和。我在成富人之前一直带着午饭上班。我努力克制和磨练自己。那滋味确实不好受，不过我情愿苛求自己也不愿受别人的欺压。"他妻子玛丽自从在1870年生下儿子亨利·哈克尼斯·弗拉格勒之后身体一直没有恢复，长年卧床不起。在以后的17年里，弗拉格勒天天晚上呆在家里读书给她听，一读就是好几个小时，约翰和劳拉则常常来做客，缓和一下他家郁闷的气氛。

弗拉格勒是最好的搭档，对于这一点洛克菲勒从来没有怀疑过，然而人们会问，他带来的是否全都是好的影响。弗拉格勒感情外露，一旦占了理就会在法律细节上争辩不休，连洛克菲勒都委婉地指出，弗拉格勒的固执天性会带来危险。"他很有魄力、意志坚强，"洛克菲勒说，"不过他也许在来了情绪的时候需要有所收敛。"弗拉格勒在他的办公桌上放着一句摘自一本流行小说《大卫·哈勒姆》①里的话："要想让别人怎么待你，就怎么待别人——而且先从自己做起。"弗拉格勒的行为准则之所以能对洛克菲勒的事业产生重大影响，是因为他在同铁路公司进行的许多谈判——这是标准石油公司历来最有争议的一个方面——中起了智囊的作用。尚不清楚有谁能缓和约翰·D·洛克菲勒极难克制的欲望，因为善于虚张声势的弗拉格勒尤其不想放弃他在主日学里所教的课程，去卷入炼油业里的世俗纷争。尽管如此，对洛克菲勒来说，弗拉格勒的到来是天意，因为石油业即将陷于前所未有的混乱，使得同铁路搞好关系成了头等重要的大事。

运输在石油业里占有关键的地位，其中的一个基本原因就

---

① David Harum，美国作家E·N·韦斯科特［生卒年月不详］的小说，主人公哈勒姆是个善良、诙谐的乡村银行家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是：德雷克发现石油的地点是在一个偏远而又交通不便的地方，最初那儿的铁路状况也很差。好多年来，大车老板——就是那些把成桶的原油拉到外面去的马车夫——在那里说一不二，漫天要价。由于原油是一种价格相对低廉、划一的商品，运输成本便不可避免地成了这场竞争的关键因素。合情合理的解决方案——即建一条覆盖全油田的输油管道系统——遭到了面临威胁的车老板们的断然反对。在1865年的皮特霍尔采油热中，塞缪尔·范·西克尔在从油溪到6英里外的铁路之间铺了一条直径2英寸的铁制输油管道。一股股出没不定的车老板不把武装警卫放在眼里，每天晚上都从山上下来毁掉几段输油管。亨利·哈里铺了第二条输油管后，那伙人又来挖出管道，点燃储油罐，迫使哈里调来一支由平克顿[①]侦探组成的小部队平息叛乱。那些车老板们肯定明白，他们是在打一场无望取胜的战斗，不过还是成功地拖延了输油网络的建设。

从车老板们的愚昧统治到后来高效输油管道一统天下，其间还有一段铁路公司主宰石油业一切的时期。它们最初想用平板车厢运油桶，可是一路摇晃颠簸，弄得木桶震裂，石油四溢。南北战争以后，这种危险的方法被第一代油罐车——即把两个一样大小的松木桶固定在平板车上——取而代之，接着又代之以石油业沿用至今的单个铁罐。这些技术改造使铁路加快了全国的石油运输，为石油产品开辟了广阔的市场。

在最初几年里，由于石油业的利润来得如此容易，各地炼油厂如雨后春笋，形成了6大相互竞争的炼油中心。内地的3个中心（油区、匹兹堡和克利夫兰）同沿海的3个中心（纽约、费城和巴尔的摩），为了控制这个行业打得不可开交。宾州西部的炼

① Pinkerton，1819—1884，创建平克顿侦探事务所，专门侦破铁路盗窃案。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

油厂占有靠近油田的地利，似乎拥有极大的优势，但是它们必须得到化工用品、油桶、机械和劳动力，因而为这些显而易见的缺憾而感到苦恼。然而，这些炼油厂由于节省了大量的运输费用，从而一厢情愿地认为自己会成为石油业的龙头老大。洛克菲勒后来承认，他曾经想把公司搬到宾州，可是他和合伙人有的不愿把家一起搬过去，有的则不愿把他们在克利夫兰的偌大投资一笔勾销。

出于政治上的考虑，洛克菲勒即使到了晚年也不愿吐露他对克利夫兰情有独钟的首要原因：那里是如此多的交通网络的辐辏，能使他在货运谈判中有巨大的运筹空间。在夏天那几个月里，他可以通过水路运油，这极大地提高了他和铁路公司讨价还价的实力。他的公司“可以在湖泊和运河通航的季节里把油从克利夫兰装船，再从布法罗经由伊利运河[1]把油运到纽约的仓库里，其成本要低于铁路公司向石油业提出的同期运价。”有了这个强大的武器，洛克菲勒得到的铁路运费报价之低，足以抵消在成品油从克利夫兰运往大西洋沿岸之前把原油运到克利夫兰的费用——这样要比把原油直接从泰特斯维尔运到纽约多绕不少路。克利夫兰有铁路同芝加哥、圣路易斯和辛辛那提相连，它还是通往西部市场的天然门户。克利夫兰的其他炼油厂显然也算了同一笔账，因此到1866年末，克利夫兰有了50家炼油厂，仅次于匹兹堡。克利夫兰的炼油厂数量太多，它们散发出来的肮脏、刺鼻的气体笼罩着郊外，污染了当地酒厂酿造的啤酒，使牛奶变酸。

克利夫兰除了贴近伊利运河和伊利湖之外，还有3条主要的铁路线与之相连，使这一带的炼油厂能直接通向东部的各个港口，这三条铁路是：一条纽约中央铁路（New York Central），从纽约城向北到奥尔巴尼然后向西到布法罗，再由该处的沿湖线

① 位于纽约州中部，连接伊利湖和纽约的哈得逊河。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Lake Shore) 绕过伊利湖通往克利夫兰；另一条伊利铁路（Erie Railroad)，它也横跨纽约州到布法罗城以南的一个地方，然后它的大西洋－大西部（Atlantic and Great Western）支线从那里一直通往克利夫兰和油区；第三条是令人生畏的宾夕法尼亚铁路(Pennsylvania Railroad)，从纽约和费城通向哈里斯堡和匹兹堡。洛克菲勒和弗拉格勒运用高超的技巧和才智，挑逗这三家铁路公司不断竞相改动价格。他俩甚至还像臭名昭著的杰伊·古尔德——此公在1868年从范德比尔特那里夺走了伊利铁路——那样玩弄可怕的数字。弗拉格勒称赞古尔德是交易场上最公平、最正直的铁路大亨，洛克菲勒则在回答谁是他见过的最了不起的企业家的问题时马上提出是古尔德。古尔德本人后来也坚决认为约翰·D·洛克菲勒具备了美国经济史上“最杰出的创造性组织才能。”

不久，几个彼此相异的炼油中心各自匆匆同这几家铁路公司结成战术上的联盟。作为铁路线发展的一个自然而然的结果，纽约中央铁路公司和伊利铁路公司都想把克利夫兰提高到炼油中心的地位，而且都把洛克菲勒视作发展其石油运输业务的重要盟友。鉴于经由阿勒格尼河很容易抵达油田，匹兹堡原本似乎占据着最佳的地理位置，可是当地的炼油厂全都被宾夕法尼亚铁路公司的垄断性货运牢牢地控制住了。宾夕法尼亚铁路公司对匹兹堡采取了一项缺乏远见、最终令其一败涂地的策略，认为从油[illegible]石油全部运往费城或纽约要比在匹兹堡提炼更有利可图。通[illegible]匹兹堡各炼油厂提出致命的高昂运费，这家公司固然在短期内肥了腰包，却毁了该城成为炼油中心的前程，为克利夫兰取得霸主地位铺平了道路，而这恰恰是它最想根除的现象。正如洛克菲勒后来所说的那样，宾夕法尼亚铁路公司所采取的态度使他轻而易举地同它的夙敌找到了共同语言，他和纽约中央铁路公司及伊利铁路公司组成了宾夕法尼亚公司难以阻挡的同盟。

60年代后期，各家报纸纷纷报道说，宾夕法尼亚铁路公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

认定克利夫兰“炼油中心的地位将被抹去——就像用抹布擦桌子一样”——这个说法永远留在了洛克菲勒从不宽恕的记忆里。他把这个说法视作宣战，大胆地动用一切他可动用的最强有力的反击措施。他一直按照弗拉格勒的经商箴言行事，即采取“迅速、有力、果断的措施”。宾夕法尼亚铁路公司的声明在克利夫兰引起一片恐慌，当地的炼油厂纷纷打算把业务转移到油溪去。面对人们无由的慌乱，洛克菲勒头脑很冷静，他认为自己能把这一混乱变成好事。宾夕法尼亚铁路公司威胁要夺走其他两家公司的石油运输业务，使纽约中央铁路公司和伊利铁路公司陷于挨打的境地，于是，洛克菲勒和弗拉格勒决定利用这个机会迫使它们两家做出极大的让步。

1868年春天，杰伊·古尔德同洛克菲勒和弗拉格勒达成了一笔秘密交易，让他们在他属下一个名叫阿勒格尼运输公司的子公司里拥有股份，那是第一家为油溪服务的主要输油管道企业。通过这个交易，克利夫兰各家炼油厂得到的惊人回报是，经伊利铁路运油的费用下调75%。这次大获其利的行动还包括，弗拉格勒同伊利铁路的分公司大西洋－大西部铁路公司做成了一笔交易，使洛克菲勒－安德鲁斯－弗拉格勒公司在克利夫兰和油区之间的铁路货运价格上享受十分优惠的待遇。

在这个获得大量实惠的季节里，弗拉格勒还去找了新近任命的沿湖铁路公司副总裁J·H·德弗罗将军，该公司是纽约中央铁路公司的下属。德弗罗原是个土木工程师，他帮助联邦军队改进了弗吉尼亚北部的铁路系统并为此得到林肯总统的褒奖。在就一项建议同他谈判时，洛克菲勒和弗拉格勒要求得到比宾夕法尼亚铁路公司给它在油区的客户运费折扣更为优惠的价格。换句话说，这两个年轻的克利夫兰炼油厂主精明地把他们在地理上的劣势变成了讨价还价的强大工具，使他们每桶只需花1.65元的钱便能将原油运到克利夫兰，然后再把成品油运往纽约，相比之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下，公开标明的运费是每桶2.4元。

洛克菲勒和弗拉格勒并非光是逼迫这两家铁路公司——他俩精明过人，凡事从长计议——而是提出了十分诱人的条件，作为对这一特殊优惠的回报。例如，他俩同意承担发生火灾和其他意外事故后的法律责任，同时在夏天的几个月里停止水路运输。他俩向德弗罗抛出的最诱人的条件是，答应向沿湖铁路公司提供60车皮/天这一惊人的货运量。由于洛克菲勒的炼油厂不具备完成这个过高目标的产量，他显然打算和克利夫兰其他炼油厂进行协调。能获得稳定的货运量，这对任何一家铁路公司来说都是求之不得的，因为这样一来，它们能发运纯粹由油罐车编组的货车，无需用装载着来自不同地点的不同货物的车皮进行混合编组。通过把众多小货主合并成一家大货主，形成定期、统一的大宗货物的做法，铁路公司可以把火车往返纽约的平均用时从30天减少到10天，同时还能把一个车组的车皮从1800个减少到600个。

对自己的成就概不讳言的洛克菲勒明白，自己做成了一笔创记录的交易："那是一笔数目庞大而又固定的买卖，是那几家铁路公司在此之前从未得到过的。"从那时开始，那些铁路公司都从庞大的石油垄断企业组建当中获取了既得利益，因为它能降低其成本，提高其利润并且简化运营。铁路和其他行业一样，逐步得益于大企业的发展，因为后者的规模经济使它们得以提高经营效益——这对苦苦挣扎的小型炼油厂却是一个不祥之兆，因为它们将在残酷的竞争中逐渐被淘汰。

毫无疑问，同沿湖铁路公司的交易对于洛克菲勒、石油业和整个美国经济来说，都是一个转折点。几十年过后，艾达·塔贝尔谴责了这一事件，把它说成是洛克菲勒的原罪，他的其他罪恶即由此而孳生。"洛克菲勒先生在1868年肯定看得出来，相对于他在克利夫兰的那些竞争对手，他根本不具备能使自己成为行业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巨头之一的合法的优势。”塔贝尔认为，他之所以能够跑在狼群前面，只是因为他擅长欺诈和走捷径。在一说法虽然得到了批评洛克菲勒最甚的人的赞同，却是言过其实，因为即使在洛克菲勒得到第一次运费折扣之前，他已经拥有世界上最大的炼油企业了，其产量相当于克利夫兰其他三家最大的炼油厂的总和。事实上，使他能够首先做成这笔交易的是他无与匹敌的经营规模。尽管如此，塔贝尔还是正确地意识到，洛克菲勒的支配地位之主要优势是，它具有迫使铁路货运部门作出让步的特殊力量。

洛克菲勒和弗拉格勒在做成这桩历史性的交易时，内心丝毫没有感到愧疚，而是对自己的胜利毫不掩饰地表示得意。“我记得，标准炼油厂得到它第一次运费折扣后，”弗拉格勒说，“我兴高采烈地回家了。我在想，我打了一个大胜仗。”不过，他俩明白自己做了一件不可告人、会引起非议的事情，因为那些优惠是在绝对秘密的情况下得到的。许多年后，洛克菲勒对一位铁路公司的谈判代表说，他们和沿湖铁路公司的交易是口头协议，从来没有写到纸上。“我们的人认为，无论对沿湖公司还是我们来说，最好还是不签合同。既然双方相互信任，都想增进彼此的利益，我们可以对外说我们没有任何契约，这样对双方更有利。”由于许多同铁路的交易都是通过握手而非签字达成的，洛克菲勒事后可以轻松地否认交易的存在，无须担心会有什么令人尴尬的不利证据。

作为运输谈判主角的弗拉格勒负责实施这个没有先例的契约，在这方面洛克菲勒一向对他信任有加，其部分原因是洛克菲勒觉得自己在这方面不如人，但这也表明了他那终生不变的习惯：善于掩盖自己的行踪，在做重要决定时假装自己不在场。洛克菲勒虽然没有主管同沿湖铁路的谈判，但在整个过程中却是个深藏不露的核心人物。1868 年 8 月 19 日，他从纽约给塞迪写了一封绝妙的信，说明他在同控制沿湖铁路的母公司——纽约中央

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

铁路公司——的范德比尔特家族对峙时所持的强硬态度。“昨天12点，范德比尔特先生请我们去，我们没去。他急于得到我们的生意，说他可以就那些条件和我们商谈。我们派人送去了名片，告诉范德比尔特可以在什么地方找到我们的办公室。”以下这点值得强调：29岁的约翰·D·洛克菲勒居然要求铁路界皇帝、74岁的范德比尔特来见他。这种拒绝讨好、屈从或巴结对方，坚持要求对方按照自己提出的条件和时间，在自己的地盘里谈判的做法，是洛克菲勒著称于世，终生不改的一贯作风。

有了同沿湖铁路的交易，克利夫兰不久便超过匹兹堡成为主要的炼油中心，并且第一次令新闻记者们开始追踪洛克菲勒的崛起过程。1869年，有位作者对这个少言寡语的年轻人在克利夫兰不动声色地获得的实力感到惊奇：“他在本城商界中占据的地位可谓数一数二。由于他集中精力只做一种生意，推脱一切耗费时间的荣誉头衔，有条不紊地处理和他业务有关的事务，所以每天晚上他都明白自己在这个世界上的位置。”

铁路运费折扣问题在南北战争结束后的美国引起了激烈的争论，因为这是一个直接影响到经济模式和财产分配的大问题，尽管如今它已是一个模糊不清、被人遗忘的话题。铁路有能力通过逐步扩大企业规模来建立集中型经济，或是让战前美国那种小规模经济继续存在下去。大量实行运费折扣加速了向一体化国民经济过渡的进程，其不平衡之处是让大型公司独享优惠的货运价格。

洛克菲勒公正地指出，运费折扣不是他的发明，早在他那次影响重大的沿湖铁路交易之前6年，宾夕法尼亚铁路公司就实行了数千次。“这种做法在各种性质的货运业务中很普遍，不仅仅限于石油，在各种商品、谷物和所有一切货运上都实行过。”运费折扣不可避免地带来了铁路的扩张。铁路路轨总长度在战后8年之内翻了一番，达到7万英里，使公路公司的固定成本居高不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下，债台高筑，这就迫使它们为了保持大量、稳定的货运量以求生存而投入残酷的降价大战。要求打折的并不光是发运人，那些铁路货运代理商们也不断催促降价以便争取更多的买卖。运费降价可以使后者在维持虚构的明码标价的情况下私下给受优待的发运人一定的折扣。随着时间的推移，铁路和大货主之间的关系变得越来越密切，甚至到了朋比为奸的地步。在后来的几十年里，洛克菲勒和他的同行们在所有主要铁路线上通行无阻，对此他们并没有看做是优待，而是看做是他们行业的天然特权。

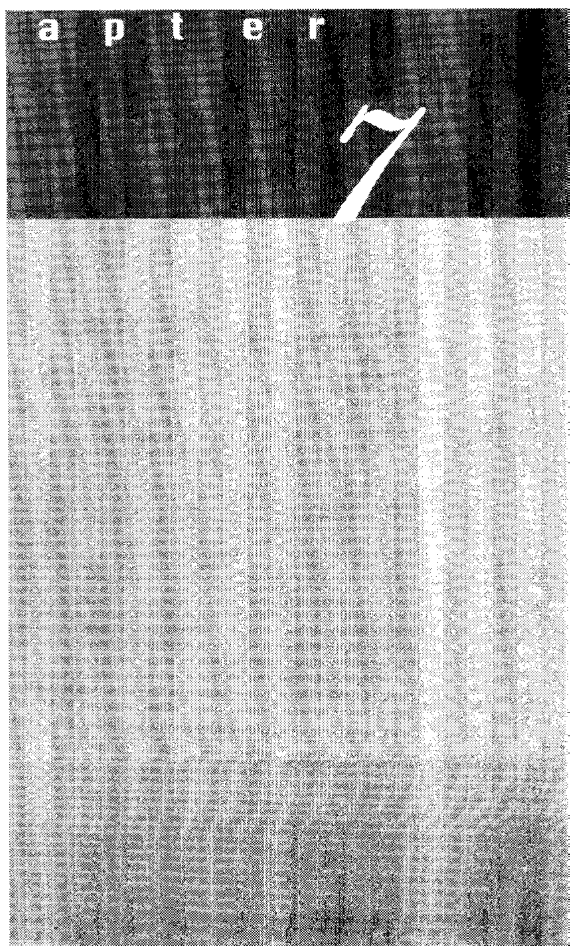
洛克菲勒从不把享受折扣看成是犯罪或不法行为，也不把它视作横行霸道的垄断企业独享的优惠待遇。他没有说错，价目表上标明的运费全是胡扯，是讨价还价的依据。享受折扣的不光是大公司，许多炼油厂都是如此，实际上有些小炼油厂还——特别是从宾夕法尼亚铁路公司那儿——享受特惠折扣。洛克菲勒的商业文件记录了不少针对这种所谓不公平的牢骚，他和他的同行们经常在谈判的关键时刻就此批评铁路公司的官员。不过，尽管有无数零散的证据表明，炼油业里有许多竞争对手也享受了类似的折扣，但是没有一家能像洛克菲勒的企业那样在那么多年里老是享受如此之多的折扣。有鉴于此，他认为运费折扣对于他的成功只是偶然起过一点作用，这话说得就有失诚恳了。

铁路运费折扣问题直到 1887 年州际商业法（Interstate Commerce Act）生效后才被定为非法行为，但是在 1903 年埃尔金斯法（Elkins Act）颁布之前，这一做法始终没有完全杜绝。

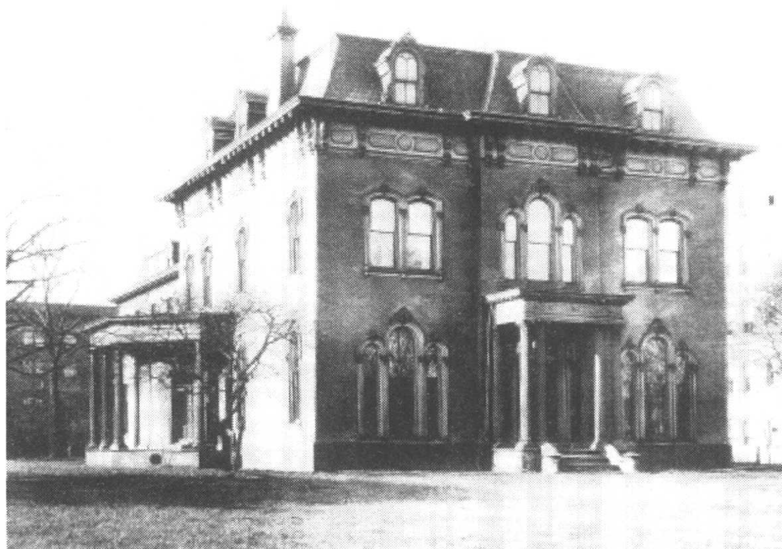
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 百万富翁大街

Chapter



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



克利夫兰欧几里德林荫大道**424**号，宏伟的洛克菲勒大宅。
（由洛克菲勒档案中心提供）



洛克菲勒在福里斯特山的那幢大而无当的别墅。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒迅速得到了他在15年前根本想像不到的尊重，因为那时的他和令他汗颜的家人还在斯特朗斯维尔的休米斯顿家里寄人篱下呢。1868年8月，和沿湖铁路公司达成运费折扣协议之后，他和塞迪从切西尔大街搬到欧几里德林荫大道424号一幢体面的砖房里居住，这证明他在克利夫兰的地位提高了。这次搬家表明，他进入石油业之后没几年工夫便有了令人瞩目的长足发展。热心于宣传自己城市的人早就把欧几里德林荫大道说成是“世上最美的街道”，因为街上的住房充分地反映出当地人在石油、钢铁、金融、木材、铁路和房地产业所拥有的财富。全城的新贵都聚居在这条街上的广厦豪宅里。欧几里德林荫大道是亨利·B·佩恩、阿马萨·斯通和约翰·海之流的当地名人的家庭住址，它拥有如此之多的深宅大院，因而名副其实地获得了“百万富翁大街”的称号。

洛克菲勒的房子夹在阿马萨·斯通富丽堂皇的高大住宅和另外一些华而不实的庞然大物中间显得很小，那是一座结实的两层小楼，复折式斜屋顶，门前有个柱廊，拱形的窗户，一道宽度达116英尺的铸铁尖桩栅栏把它与大街隔开。洛克菲勒满可以买一栋比这座价值4万元的房子更加排场的宅子，过往的行人也很可能觉得那座小房子的主人在生意上逊人一筹，但这正是他想给人留下的错误印象。他根本不想炫耀自己的财富，只求深藏不露。即使在自己家里，洛克菲勒也是处处谨慎，好像生怕让爱管闲事的人发现什么秘密似的。此外，他还对财富怀有清教徒式惴惴不安的心理，像个浸礼会教徒那样老是担心装饰物可能具有某种偶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像崇拜的意味。还有，同韦伯笔下理想的资本家一样，“他不摆阔，不花费不必要的开销，避免有意识地流露出对自己实力的得意之情，而且还对表明那些自己得到社会认可的外在标记感到难堪。”

洛克菲勒喜欢光秃秃但又宽敞的房子以便不停地对其加以改造，如果住上一座无需改进的房子反而使他觉得为难。他天性是个功利主义者，比起外部建筑装饰上的细微之处，他对屋子的地面和内部装修更感兴趣。“我讨厌无用的装饰，”他有一回说道。“有用的东西，美的东西才是好东西；无用的装饰，装模作样的东西，徒有其表的东西实在太倒胃口。”作为一个农村孩子，他喜欢宽敞的天地，讨厌狭窄、杂乱的地方。他选择欧几里德林荫大道上的这所房子可能就是看上了它里面高大宽敞的房间，楼下是前廊、客厅和餐厅，楼上是4个卧室。

在他初涉商界时，洛克菲勒的脖子经常疼得很厉害，这也许是工作太劳累的缘故，于是他便去骑马，半是为了取乐，半是为了疗疾。“我下午离开办公室，牵上两匹快马让它们拼命地跑：快步小跑、变步、飞奔，换着样来。”塞迪也喜欢骑马，他俩经常结伴而行。他跑马的风格也能表明他的特点：他对不听话的马从来不采取粗暴、强制的手段，而是认真地了解它们，以极大的耐心温柔地加以安抚。“我记得那时弟弟威廉和我经常一起去骑马，”他说。“我总是比他先达到终点。而他每回都累得满头大汗，和他的马一样。我的马也浑身是汗——不过我却一点汗也不出。我总是对我的马说话——悄悄地、冷静地说——从来不激动。”这种镇定自若的作风和保存体力的做法同样体现了他管理庞大的石油帝国的方式。

同他爱玩弄女性的父亲截然不同的是，约翰·D·洛克菲勒在个人生活上一向严肃，甚至到了过于拘谨的地步。他很像杰伊·古尔德——不喝酒、不抽烟，也不和女人调情。他在经商方面的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



小约翰·D·洛克菲勒，被迫穿姐姐们穿小了的衣服。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

严酷手段同他在家里堪称楷模的表现恰成对照，在家里他是个温柔可敬、古板守旧的丈夫。约翰和塞迪同邪恶格格不入，总是用他俩的宗教信仰来限定自己全部业余活动的范围。比如，他们经常预订音乐会的座位，戏剧和歌剧对这两个从不否认自己信仰的基督徒来说则过于粗鄙。他俩远离不知底细的社交场合，只在亲戚、同事和教友的小圈子里和人交往，从不去夜总会，也不参加宴会。“我对夜总会毫无兴趣，”洛克菲勒说。“我在白天上班时会见所有我需要见的人……。我的家人宁愿我待在家里——哪怕就是倒在安乐椅上打酣也比晚上出门强，况且我也喜欢待在家里。”他特别喜欢和牧师们在一起，他们那种亲切和蔼的布道人气质很合乎他的脾性。由于远离诱惑，洛克菲勒实际上丝毫没有受到镀金时代颓废堕落之风的影响。

有人说洛克菲勒是个只知做生意的乏味的人，是办公室的奴隶，听到这种说法他很生气，在回忆录里写道：“如果一个人每天醒着的时候把时间全用在为了钱而挣钱上面，我不知道还有比这样的人更可鄙、更可怜的了。”他的工作节奏比许多其他管理人员都从容，每天午饭后睡个午觉，晚饭后也经常躺在沙发上打个盹。他后来在解释自己为何长寿时，不无夸张地说：“我能活到现在是因为我经常溜号：少干活，多到外面走走，享受享受新鲜空气、阳光，多锻炼。”他 30 多岁时在住处和办公室之间接了一条电报线，这样一来每星期就能有三四个下午待在家里，种种树，栽栽花，晒晒太阳。洛克菲勒这样做并非纯粹为了消遣，而是把工作和休息结合在一起，以便自我调节，提高效率。在健康问题上他有时像个传教士：“做事不抢时间，不求多，稳稳当当地做，就能做许多事情，这有多好。”

洛克菲勒的生活节奏很有规律，这一点在外人看来似乎很死板，而他却觉得这样才活得踏实。他似乎没有时间和一般人那样游手好闲，更不用说沉溺于不正当的事了。他把时间严格地分成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一段一段的，每小时都作了严密的安排，不是处理业务、参加宗教活动，就是同家人在一起或锻炼身体。也许正是这些日常安排使他得以缓解生活上的各种压力，否则的话，这些压力就会变得无法应付。他尽管竭力装出从容不迫的样子，但是在建立他的石油帝国的过程中怎能不殚精竭虑。他对公司有操不完的心，内心常常紧张不安。他很少承认自己的弱点，但有一次他回想起“一连好几年，我一直没有睡过一个安稳觉，担心会出什么后果……。我一个晚上接一个晚上地在床上辗转反侧，为事情的结局忧心忡忡……。我挣来的全部家产也弥补不了那一时期的焦虑所带来的痛苦。”

洛克菲勒夫妇搬到欧几里德林荫大道时，已经有了1个孩子伊丽沙白（大家一向叫她贝西），她是1866年在切西尔大街生的。（塞迪坐月子不能去教堂时，约翰总是草草记下布道辞，然后回来念给她听。）其余的几个孩子都是他们在欧几里德林荫大道这所屋子楼上的卧室里生的。他俩的第二个孩子艾丽丝生于1869年7月，但在1年后夭折了；接下来是艾尔塔（生于1871年）、伊迪丝（1874年）和小约翰（1874年）。这几个孩子都是由思想开明的迈拉·赫里克医生接的生，她是克利夫兰第一位妇科医生，办过一所顺势疗法学校，专门培养妇女从事这个行业，但开办不久就停业了。她还开了一家免费诊所，用的全是女医生，塞迪和玛丽·弗拉格勒两人是诊所的主要赞助人。

洛克菲勒是个意想不到的仁慈、平等的父亲，从不推脱照看孩子的责任。他的妻姊露特当时已经辞去了教书的工作和他们住在一起，她说约翰只要不出门就替塞迪分担家务：“他在打盹时只要一听到有个孩子哭，马上起来抱着孩子在屋里来回走，直到他不哭为止。”洛克菲勒待孩子总是很有耐心，很少发脾气或者说粗话。他父亲只顾自己，老是不在家，而他却努力当一个疼爱孩子的爸爸和顾家的丈夫。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但在有一点上洛克菲勒很像老比尔，他能够很活泼地陪着孩子们玩。他经常把孩子驮在背上在地上爬，重温儿时的乐趣，这景象在办公室里极少能见到。同孩子玩捉迷藏时，他会做出冒险的假动作、突如其来的出击和出人意料的急转身，一旦抓到一个就高兴得大呼小叫，逗得孩子们兴奋不已。他喜欢叫孩子们围在身边听他讲童话故事，和他们一起沉浸在幻想世界里。还有一个像他父亲的地方是，他能不重样地表演各种绝招。吃饭时，他能用鼻尖顶起一摞精致的瓷盘，令孩子们惊叹不已；他还能把饼干放在鼻子上，然后往上一抛，用嘴接住。他教孩子游泳、划船、溜冰、骑马，在策划富有想像力的郊游方面也是个天才。月色皎好的晚上，他们在福里斯特山——那是洛克菲勒 70 年代在克利夫兰买下的产业——骑自行车出游，洛克菲勒把一块白色的大手帕别在上衣背后，带领孩子们穿过蜿蜒、神秘的林间小路。小约翰一辈子都忘不了和父亲一起溜冰时的情景："由于湖水很深，我们就用胳膊夹着窄长的木条，一旦踩破了冰，可以靠那些木条把身体撑在冰面上。这就是父亲的特点。他对任何一件事情都事先进行极其认真准备。一旦认为没问题了，就会一往无前地做到底。"

洛克菲勒深知性格是通过斗争磨练出来的，此时他就面临着培养孩子成人的棘手问题。他既想积累财富，又要给孩子们灌输他那一贫如洗的儿时的价值观。防止他们挥金如土的第一步就是不让他们知道父亲是个富人。洛克菲勒的几个孩子在长大成人之前，从来没去过他的办公室或炼油厂，即使以后去的时候，也只由公司职员相陪，父亲从不出面。洛克菲勒在家里搞了一套虚拟的市场经济，称塞迪为"总经理"，要求孩子们认真记账。他们靠做家务来挣得零花钱，打苍蝇可得 2 分钱，削铅笔是 1 毛钱，练琴每小时给 5 分钱，修复花瓶则能挣到 1 块钱。一天不吃糖可得 2 分钱，第二天还不吃则奖励 1 角。他们分别在不同的菜地里

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

干活，每拔出10根杂草可以挣到1分钱。小约翰劈柴的报酬是每小时1毛5，保持院里小路干净每天是1角。洛克菲勒为自己能把孩子培养成小小家务劳动力感到很得意。多年以后，他和13岁的女儿一起坐火车时对同行的人说："这个小姑娘已经开始挣钱了。你根本想像不到她是怎样挣来的。我听说煤气用得仔细，费用就可以降下来，便告诉她，每月从目前的账单数目上节省下来钱都归她当私房。于是她每天晚上四处转悠，看到没人在用的煤气灯，就去把它关得小一些。"洛克菲勒不厌其烦地教育孩子勤俭节约，每当家里收到包裹，他总是把包装纸和绳子保存起来。

塞迪也同样小心谨慎。孩子们闹着要自行车，约翰提议给每人一辆，塞迪却说："不行，所有的孩子只能买一辆。""可是，亲爱的，"约翰抗议道，"买自行车花不了几个钱的。""不错，"她回答说。"但那不是花多少钱的问题。如果大家只有一辆，就能学会相互谦让。"于是，孩子们只好大家骑一辆自行车。令人称奇的是，4个孩子在长大之前得到的物质享受比洛克菲勒小时候得到的多不了多少。除了星期天以外，女儿们穿的是简朴的方格布裙子和姐姐穿小的衣服。小约翰后来不好意思地承认说，自己在8岁以前穿的全是裙子，因为他在家里最小，前面3个都是女孩。

在洛克菲勒家里办公的女秘书经常见到那些孩子，因为他们喜欢静静地坐在她的办公室里观察那台咔咔作响的神秘的电报机。她说洛克菲勒对孩子极其温和，但老是爱用那几条规矩对他们进行说教，听得都让人厌烦了。他经常告诉孩子玩牌是可耻的，弄得他们连牌的花色大小都分不清。为了教他们学会克制自我，洛克菲勒限制他们每天只能吃1片奶酪。一天下午，艾尔塔告发妹妹伊迪丝吃了2片奶酪，洛克菲勒对这种贪吃的行为表示十分震惊。那位秘书回忆道："整个下午，只要见到伊迪丝走到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

跟前，她父亲就会缓慢而又严肃地说：‘伊迪丝贪嘴。’又有一回，小约翰和艾尔塔同时喊：‘伊迪丝拿了最大的一片。’那天下午，洛克菲勒先生又用他那严肃的口气不断地说：‘伊迪丝自私。’”

不过，洛克菲勒管得最严的是守时问题。谁也不能太早或者太晚。事实上，由于他过于强调遵守时间，显然弄得孩子们成天惶恐不安的。洛克菲勒的那位家庭秘书说，小约翰计算过从她的电报室到楼上的学习室需要多少时间，精确到以秒为单位。“从那以后，每当我念故事给他们们听的时候，只要接近上课的时间，小约翰总是捏着表坐在那儿。他一起来就表示故事就念到此，姑娘们该跟他上楼去了。”

每天早饭之前，洛克菲勒都要带领全家做祷告，迟到者每人罚 1 分钱。大家轮流朗读圣经，由约翰或塞迪解释其中难理解的部分，教孩子怎样祷告。上床之前，塞迪要听孩子们背诵祷告辞，无论发生什么事情也妨碍不了她履行这个神圣的职责。他俩鼓励孩子们在祷告时积极表现自己，特别是在星期五晚上的祷告会上。小约翰回忆说，他们很小就受到鼓励“要像大人那样祷告，哪怕只是说一句简单的祷告辞或是一段个人感受。”

星期天是个任务繁重的日子，先是做晨祷和上主日学，然后是一下午的祷告会，最后到了晚上还要唱赞美诗。孩子们如果有空闲时间，也不许看小说或宗教内容以外的书，只能看圣经或者主日学的读物。奇怪的是，孩子们并不记得这样的限制多么难以忍受。小约翰说：“一天当中有这么多的限制，只会吓倒现在的孩子。可是我对儿时的星期天只有最美好的回忆。”塞迪把星期天变成了严格反省的日子，要求孩子们领悟一些严肃的格言，如“战胜自我乃最大的胜者”或者“理智生活的秘诀是简朴”等。她在同孩子们进行的长达 1 小时的“家庭谈话”中，要求每个孩子说出自己的一个“根深蒂固的罪孽”，然后分别和他们一起做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

祷告，乞求上帝帮助他们战胜罪恶。浸礼会派的要义是，人生而有罪，但是——借助祷告、毅力和上帝的恩典——总有能力变好的。

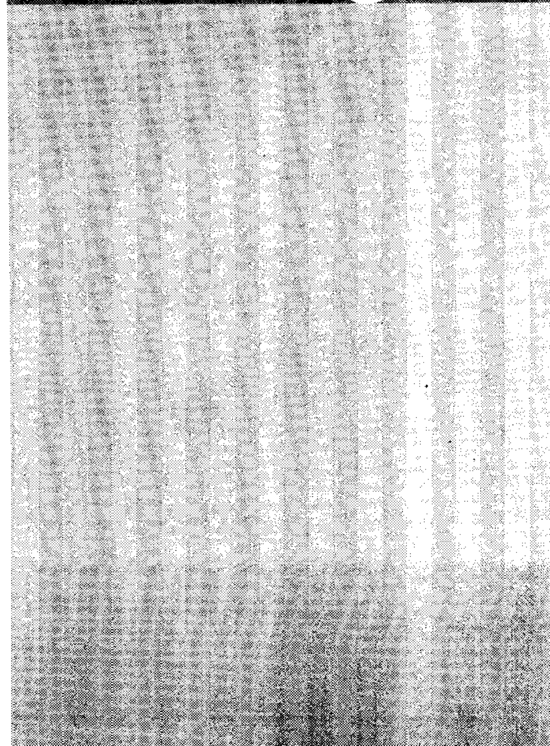
在公司里，约翰·D·洛克菲勒出没于一个粗野的男人世界，到了家里，身边却是一群宠爱他的女人，有时是他的妻子，有时则是他的妻姊、母亲、岳母和3个女儿。他在这两个分别为男人和女性的生活圈子里似乎都感到很自如。约翰与塞迪刚结婚时，和他母亲伊莱扎住在一起，但是他俩搬到欧几里德林荫大道后，她仍然留在切西尔大街住。伊莱扎在她有生之年里轮流到5个子女家住，她觉得这样比过去和她挥霍放荡的丈夫在一起时要踏实得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章 同　谋

Chapter 8



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1865 年宾夕法尼亚州油溪，布满杂乱无章的钻井架的山坡。
（由德里克油井博物馆提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伟大的工业革命改变了南北战争后的美国，它引起了通货膨胀，使全国充斥着商品，供应的增加又引起了价格下跌和通货紧缩，这一现象形成了19世纪余下几十年的经济格局。总的来说，经济在这一时期里得到了巨大的发展，但中间也穿插了几次变化莫测的萧条。大批大批的投资者为唾手可得的利润所吸引，纷纷扑向这片充满希望的新大陆，结果却发现由于过度生产使产品严重过剩，投资无法收回，在那些新兴的产业里更是如此。这是因为人们缺乏经验而无所顾忌，不计后果地扩大生产规模。其结果是，许多企业家开始怀疑这种毫无规则的竞争，转而倾向于各种新流行的合作理念——联营、垄断和其他营销手段，借以控制生产并人为地抬高价格。

由于所有商品的价格都起伏不定，原油的价格变得格外不稳定。石油业依赖的是寻找深藏地下、无法看见的资源，因而成了一种前景叵测、令人伤透脑筋的行当。每当有个幸运鬼打出一口自喷井，他的好运气就会把油价压低。1865年，采油人开始在油井深处引爆火药（后来又用硝化甘油），以便采到更多的原油，这使得原油供应更为过剩。南北战争后的头一两年里，大量涌出的石油使油价下滑到每桶2.40元——1864年每桶能卖到12元——迫使石油生产商们考虑建立一个卡特尔来支撑油价。起初获取了天文数字般巨额利润的炼油业，如今也陷入了同样的困境。洛克菲勒尖刻地说，那些被惯坏了的炼油商“假如1年内甚至有时6个月内没赚取100%的利润，就会感到沮丧”。高额的利润和低得可笑的初期成本，使炼油业很快就变得人满为患。正如洛克

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菲勒描述的那样，“补锅的、裁衣的和扶犁的小伙子们都涌向这里，渴望得到这巨大的利润。”

到19世纪60年代末，这股动力在整个石油业造成了普遍的衰退，并且在接下来的5年间一直低迷不振。炼油价格下跌，对消费者来说是福音，对炼油商们却是灾难，他们发现原油与成品油之间的利润幅度几近于零。因为投机行为泛滥，炼油业的规模已过分庞大，1870年的实际炼油能力竟然是当时原油开采总量的3倍。据洛克菲勒估计，当时约有90%的炼油商的经营亏损。面对这个希望渺茫的绝境，考虑到整个行业行将毁灭，克利夫兰的主要对手约翰·亚历山大（John H. Alexander）提出以原价1/10的价格，向威廉·洛克菲勒出售其股份。更糟糕的是，石油市场并没有按照新古典派经济学家所推崇的自我调节机制进行自我修正。开采商和炼油商没有按照预期的数字停止生产，这使洛克菲勒开始怀疑亚当·斯密理论中的那只看不见的手是否能起作用：“这么多的油井在冒油，使价格不断下跌，可他们还在开钻。”整个石油业陷入了过度生产的全面危机之中，而且一时看不到转机。

1869年，即洛克菲勒达成令人瞩目的铁路运费折扣交易的第二年，他开始担心自己的财富会付之东流。但他是个凡事倾向于乐观的人，“善于从每次灾难中寻找机会”，他没有感叹自己时运不济，而是彻底地研究了当时的形势。他发现自己作为炼油商所取得的个人成就，正受到全行业溃败的严重威胁，因此必须找到一个彻底的解决方法。这是一个高瞻远瞩、富于成果的见解。洛克菲勒不是只着眼于自己的公司，而是把整个石油业看做一个巨大而且相互关联的机制来考虑战略联盟和长远计划等问题。

洛克菲勒把1869和1870这两年称做他在石油界掀起“变竞争为合作”运动的起点。他认定，造成这一局势的罪魁祸首是“炼油业过度发展”，它招致了“毁灭性的竞争”。要想让这个难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以控制的行业重新有利可图并能持久发展，就必须驯服它，给它立下规矩。开拓者是无法从经济学教科书里找到答案的，只能靠自己想办法解决，于是洛克菲勒开始构想建立一个庞大的卡特尔，以此来降低过剩的生产能力、稳定价格，使这一行业趋于合理化。如果说洛克菲勒是炼油商中提出这一想法的第一人，开采商们却在此前已经实行过了，而正是他们后来又对他提出的计划大加指责。南北战争期间，那些人就组建了“油溪联合会”（Oil Creek Association）来控制生产、抬高油价。1869 年 2 月 1 日，他们在石油城再次开会，成立了“石油生产商联盟”，（Petroleum Producers' Association），旨在维护其自身权益。

要为全行业提出一个全面的解决手段，还得靠钱：用钱建立规模经济，用钱建立现金储备来应付衰退，用钱来提高效率。而且，“要买下那些造成生产过剩和行业混乱的炼油厂，我们也需要大量的钱。”对洛克菲勒和弗拉格勒而言，最棘手的问题是如何能既追加资金又不丧失控制权；他们得出的结论是组建股份公司，这样就能向他们选定的业外投资者销售股票。洛克菲勒说：“我希望最好由几位智囊来考虑这件事情，此人就是亨利·弗拉格勒。”

幸运的是，当时已有许多州通过了法律，允许商家组成股份公司。可有一点让洛克菲勒望而却步：这类公司不能在其所注册的州之外拥有资产。要想避开这一限制，恐怕得在法律上无休无止地耍手腕。1870 年 1 月 10 日，洛克菲勒、安德鲁斯和弗拉格勒的合伙公司撤销了，代之以联合股份公司，起名为标准石油公司（在俄亥俄州注册），约翰·D·洛克菲勒任总裁，威廉·洛克菲勒任副总裁，亨利·弗拉格勒任干事兼财务总监。该公司名称不但与下属的标准炼油厂一致，而且表明公司生产的煤油具有统一标准的品质，因为当时许多消费者害怕油质不纯发生爆炸。新公司的资产为 100 万元——相当于现在的 1100 万元，立即成为商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业史上的一个里程碑，洛克菲勒说：这是因为“那时美国还没有一家企业组建时拥有这么大的资本。”标准石油公司已经俨然是一个小型王国，它控制了全美10%的炼油业务，外加一家油桶制造厂、几座仓储、运输设施和一组油罐车。从一开始，洛克菲勒的计划就表现出一种明显的惟我独尊的色彩。他曾对克利夫兰商人约翰·普林德尔说：“总有一天，所有的炼油和制桶业务都要归标准石油公司。”

亨利·弗拉格勒尽管没有学过法律，却起草了公司组建条例。将近60年后，有人在一次法律纠纷中找出了那份文件，看到它如此简洁明了不由感到吃惊。文件使用的纸张一点不花哨，上面也没盖那么多印章。有位记者是这样描述的，它“看上去只不过是张廉价的法律公文纸，有点发黄，显然质地很差，而正是这张纸赋予了标准石油公司经商的权利”。这个经济实用的举措对投资者很有吸引力，同样具有吸引力的还有洛克菲勒的决策，即公司主要负责人不领取工资，只从公司股票升值和红利增加部分中提成——洛克菲勒认为，这样做能刺激大家更加努力地工作。

标准石油公司一开始设在公共广场旁一座名叫库欣大楼的四层楼房中一套不起眼的办公室里。洛克菲勒和弗拉格勒共用的那间办公室昏暗、朴素：1张黑色皮沙发，4把黑色核桃木椅子，靠背扶手上雕满了花纹，外加1个冬季取暖用的壁炉，整间房子庄重得像是举行葬礼的地方。洛克菲勒从不允许利用办公室里的装饰来炫耀自己的买卖如何兴隆，以免引起不必要的好奇心。

洛克菲勒从一开始就是标准石油公司的最大股东，并且利用一切机会扩大他的股份。在1万份原始股中，洛克菲勒占了2667股，弗拉格勒、安德鲁斯和威廉·洛克菲勒各持1333股，斯蒂芬·哈克尼斯占1334股，前洛克菲勒－安德鲁斯－弗拉格勒公司的合伙人平分了另外1000股，最后1000股则给了威廉·洛克菲勒的妻弟、公司头一个外部投资者奥利弗·詹宁斯（Oliver B. Jen-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

nings)。詹宁斯是个爱冒险的人物，在淘金热期间去了加利福尼亚，向淘金者销售各种用品，赚了不少钱。

标准石油公司并没有吸引富有的投资者纷纷前来，出现门庭若市的场面，其中一重要原因是，人们认为当时不是个投资的好时机。1869年9月24日——也就是恶名远扬的黑色星期五——杰伊·古尔德和吉姆·菲斯克试图操纵格兰特总统的货币政策，从而控制黄金市场的阴谋彻底破产，在金融界造成了巨大的恐慌，毁掉了华尔街上足足十几个交易行。除此之外，石油业这个投机领域也令许多有名望的企业家裹足不前。洛克菲勒永远无法忘记，他的计划是如何被无情地嘲弄为“徒劳无益之举”，一些精明的商人告诫他说，和他的计划相似的建立“五大湖区船运卡特尔”的举动早已落空。有位年老资深的金融家警告他：“这项实验不是获得巨大成功就是落得个一败涂地，”洛克菲勒回忆说：那“是一条令年长和较为保守的商人望而却步的道路，在他们看来这样做极不慎重，几乎是疯狂的举动。”洛克菲勒被这些怀疑论者所激怒，决意证明他们是错误的。他全然不顾面临着该行业早期历史上最严峻的金融形势之一，在标准石油公司开始营业的第一年，给公司股票分配了105%的红利。这个极度渴求秩序的人打算在这个无法无天、不敬神灵的行业里实行他那铁一样的统治。艾达·塔贝尔在1870年这样描述洛克菲勒道，他是一个“勤于思考、做事谨慎、严守机密的人，能够看到事物中一切可能存在的危险和机遇，同时又像一位棋手那样研究所有可能危及他霸主地位的各种招数。”洛克菲勒巡视了一下战场，发现第一个出击的机会就在家门口：克利夫兰的26个敌对的炼油商。他的战略是，先征服战场的一部分，加强了自己的战斗能力后便迅速行动，开始下一轮的征战。他征服克利夫兰炼油商们的战斗是其事业中最早也是最具争议的战役。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在崇拜约翰·D·洛克菲勒的人眼里，1872年是他一生中屡建奇功的年头，而批评他的人则认为那一年是他最黑暗的一个篇章。那一年揭示了作为商人的洛克菲勒最好的和最成问题的品质：高瞻远瞩的领导才能、坚持到底的勇气，从战略高度考虑问题的能力，以及统治一切的欲望、救世主般的自以为是和对那些目光短浅者的蔑视，他认为这些人错就错在挡了他的路。被他的对手认为是赤裸裸地夺取权力的举动，洛克菲勒却看做是一种拯救众人的英雄业绩，完全是为了挽救整个石油业。

成品油的贸易状况在1871年继续恶化，价格再度下降了25%。正当竞争者们一个个地滑入了破产泥潭的时候，标准石油公司却宣布分配40%的红利之后还稍有盈余。尽管如此，约翰·D·洛克菲勒还是卖出了少量的标准石油公司股份——这是他惟一一次丧失信心的时候，使得他弟弟威廉痛惜地说："你那么着急抛出，连我都感到不安了。"所幸这次低落的情绪很快就过去了。1871年末，洛克菲勒经过精心策划，秘密收购了博斯特威克－蒂尔福德公司（Bostwick and Tilford），该公司是纽约一家主要的石油买主，在伊斯特河边的亨特斯波因特拥有许多平底船、驳船和一个大型炼油厂。杰贝兹·艾贝尔·博斯特威克（Jabez Abel Bostwick）以前在肯塔基州做过银行家，经营过棉花和谷物，还卖过圣经，他与洛克菲勒一样，也是个虔诚的浸礼会教徒，当时有人说他"做生意时严肃得近乎死板，宁要公正不讲感情。"买下博斯特威克公司等于使洛克菲勒在关键时刻得到了一个老练的收购代理商。由于强大的辛迪加[①]把过去把持着交易的单个投机商们甩到了一旁，石油价格此时正由西宾夕法尼亚州各交易所来确定。洛克菲勒的这一步设立了一个暗中行事的模式，这是个给他一生的事业蒙上阴影的模式：他把刚买下的公司重新命名为

① syndicate，一种企业联合组织。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

J.A. 博斯特威克公司，厚颜无耻地假装独立于标准石油公司，实际上却是后者利用的工具。

1872年1月1日，标准石油公司的执行委员会为了防备日后出现各种混乱的变故，把公司资本从100万元扩至250万元，第二天后又扩至350万。新股东中有几位是克利夫兰银行界的佼佼者，其中包括杜鲁门·P·汉迪、阿马萨·斯通和斯蒂尔曼·威特(Stillman Witt)。还有一位令人感兴趣的新投资人是本杰明·布鲁斯特，他是普利茅顿殖民地的创建人布鲁斯特长老（Elder Brewster）的直系后裔，是和奥利弗·詹宁斯在加利福尼亚淘金潮中一起发的财。在这个经济跌入谷底的时刻，洛克菲勒却召集到了如此强有力的管理者和投资者，这正是其特有的自信之表现，似乎萧条的经济气候只会增强他的决心。“我们收集到的情况使我们更加坚信：扩大我们的俄亥俄标准石油公司，并且着手吸收合伙人加入我们的炼油业，将会对整个石油业起到保护作用。”1872年1月1日，公司执行委员会做出了一个历史性的决定，收购“克利夫兰以及其他地区的部分炼油厂。”这一决定看上去毫无恶意，实际上是打响了一场血腥战斗的第一枪，这场战役后来被史学家称为“克利夫兰大屠杀”。

在克利夫兰重创对手之役打响时，洛克菲勒和宾夕法尼亚铁路公司的统帅汤姆·斯科特（Tom Scott）达成了一项秘密而又极富讽刺意味的交易。上文中说过，该公司曾威胁要把克利夫兰的炼油中心的地位抹掉，这促使洛克菲勒巩固了同伊利铁路和纽约中央铁路的联盟。洛克菲勒个人并不喜欢斯科特，后来把他称为“也许是我国铁路业中空前绝后的、最有统治欲、最独裁的实力人物。”和许多铁路公司总裁一样，斯科特也是在南北战争时期确立了自己的声誉，他确保了连接华盛顿和北方的铁路线畅通，并被任命为作战部长助理。斯科特精明强干、胆识过人，他留着又长又卷的络腮胡子，经常戴着一顶大大的毡帽，显示出一副大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权在握的气派。温德尔·菲利浦斯评论这个左右政局的老手说："当他穿着大氅横扫全国时，那20个立法机构的人就会像寒风里的枯叶那样瑟瑟发抖。"虽然连安德鲁·卡内基打入钢铁业之前都曾受到斯科特的提携，道貌岸然的洛克菲勒却对这位铁路总裁不以为然。

尽管如此，生意归生意，洛克菲勒已准备好同这个魔头本人打交道。他担心宾夕法尼亚铁路公司与匹兹堡和费城的炼油商们结成同盟，因此想在他们中间插一杠子。"他们在运费问题上俯身屈就［于斯科特］"，洛克菲勒曾经这样贬低他的对手。"他们对宾夕法尼亚铁路公司简直是毕恭毕敬、惟命是从；只要在石油运费上给他们好处，让他们干什么事都行。"于是，洛克菲勒对斯科特主动提出的合作意向做出了欢迎的姿态。出人意料的是，这个信息来自于彼得·沃森（Peter H. Watson），此人任职于斯科特的对手沿湖岸铁路公司，又是范德比尔特将军的密友。沃森是沿湖铁路公司克利夫兰－油溪支线的总裁，他本人在其最大的客户标准石油公司分配股份时捞了一笔。标准石油公司在1872年1月增资时，沃森悄悄地往自己口袋里掖了500股，这又是一个洛克菲勒和各铁路公司变本加厉地互开方便之门的例证。那年范德比尔特将军暗中向标准石油公司投资的5万元，很可能就是通过沃森之手办理的。

1871年11月30日，沃森在纽约的圣尼古拉斯饭店会见了洛克菲勒和弗拉格勒，向他俩交代了汤姆·斯科特提出的一项大胆的计划。斯科特提议由三家最大的铁路公司——宾夕法尼亚铁路、纽约中央铁路和伊利铁路——同一些炼油商，特别是标准石油公司——结盟。为了实施这一计划，斯科特事先拿到了一份成立空壳企业组织的特许执照，该组织有一个毫无特色、容易引起误解的名称：改造南方公司（South Improvement Company）。南北战争后，腐败的宾夕法尼亚立法机构通过特别法案发放了几十个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

类似的执照。这些以改造为名的公司拥有广泛而界限含混不清的权力——其中包括可以在宾夕法尼亚州以外的公司持股，有些经济史学家把这些公司称为最早的、真正意义上的控股公司。宾夕法尼亚铁路公司特地买下这类具有法人权利的文书，时不时用它们做交易，以换取利益。

根据所提协定的条款，铁路公司将对所有的炼油商大幅度提高运价，但入伙改造南方公司的炼油商可以享受数量可观的折扣——最高可达原油和成品油运费的50%——这样，他们相对于对手的竞争能力便能极大地增强。协议中最可怕的新条款是，改造南方公司的成员还能从竞争对手的货运上得到“补偿”——也就是说，其他炼油商每运1桶油，铁路公司就得给改造南方公司成员一定的折扣。比方说，如果标准石油公司把货物从西宾夕法尼亚运至克利夫兰，每运1桶油可得到40美分的折扣，同时还能从其对手运入克利夫兰的每1桶油上再得到40美分！洛克菲勒的一位传记作家把这种补偿称做是“一种空前残酷的工业竞争手段”。根据另一项规定，标准石油公司和其他改造南方公司名下的炼油商可以获得有关对手所运石油的全部详尽资料——这些资料可是用低价打击对手的无价之宝呀。改造南方公司的成员们自然要发誓为这项骇人听闻的计划的内部运作保守秘密。总之，它是一项令人瞠目的欺诈行为，参与共谋的成员之多，在美国工业史上前所未有。

尽管洛克菲勒和他的同谋主张应当一视同仁地邀请所有的炼油商加入改造南方公司，但由于这个集团把油溪和纽约的炼油商排除在外，标准石油公司便毫无争议地成了集团中的主力。在该公司发行的2000份股份中，1/4以上为洛克菲勒兄弟和亨利·弗拉格勒所把持，算上杰贝兹·博斯特威克和奥利弗·佩恩（Oliver H. Payne，此人不久便进入了标准石油公司的领导层）的股份，洛克菲勒一方实际控制了2000股中的900股。彼得·沃森任改造

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

南方公司的总裁，持100股，他同时又是标准石油公司的股东，这样就使克利夫兰炼油商在该集团中所拥有的势力超过了来自匹兹堡和费城的成员。

为什么美国主要的铁路公司向洛克菲勒和他的同伙提出如此优厚的条件，使他们几乎能在炼油业里为所欲为呢？铁路公司又是如何从这次结盟中获利的呢？首先，因为在此之前各家铁路公司兄弟阋墙、大打价格战，结果弄得运费急剧下降。铁路公司也同石油生产商一样，急需有人对它们之间的纷争进行仲裁，使它们不再受自相残杀之苦。改造南方公司的根本所在是这样一项条款，即由标准石油公司替三大铁路公司“把一碗水端平”，保证每家公司都得到预先确定的石油运输份额：改造南方公司成员石油运输量的45%由宾夕法尼亚铁路公司承担，27.5%交给伊利铁路公司，另外27.5%则属于纽约中央铁路公司。洛克菲勒很清楚，除非铁路公司对石油业拥有更大的控制权，否则他们“无法进行必要的业务划分以防止竞相减价”。洛克菲勒将成为它们公认的裁判并努力以公平无私的方式管理它们的联营业务。如前所述，如果炼油商之间进行更大规模的合并，使其经营趋向合理化，铁路公司同样有利可图。另外一个促使铁路公司同洛克菲勒达成协议的因素是：作为一项富于远见的战术安排，后者已经开始拥有上百辆油罐车，而油罐车今后将长期处于供不应求的状态。

在洛克菲勒寻求行业统治地位的举措中，改造南方公司是他颇具匠心的一步棋，尽管它不久就作为一大阴谋而昭然于世。无论炼油商还是铁路公司当时都在生产能力过剩和自食其恶果的价格战中拼命挣扎。洛克菲勒独具慧眼之处在于，他能够在解决铁路部门的问题的同时解决石油业自身的问题，在石油业和铁路业里建立一个双重的卡特尔组织。洛克菲勒讨价还价的实力之一是，他知道自己想要什么，也知道对方要得到什么，然后提出了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对双方都有利的条件。洛克菲勒并不想毁掉铁路公司，而是要帮助它们发展壮大，尽管这一切都是为了加强自身的地位。

后来，为了洗刷自己同改造南方公司大败亏输的关系，洛克菲勒讥笑那些指责他是元凶的说法。他坚持说，自己从开始就清楚这家公司早晚要垮台，它的成立纯粹是一种策略。“我们之所以同意这样做，是因为我们指望［汤姆·斯科特］以及费城和匹兹堡的那些人最终会对我们有所帮助。只要计划可行，我们愿意和他们一起干；这样的话，等到它失败时，我们就可以说：‘现在试试我们的方案吧。’”洛克菲勒的计划是把整个行业统一到标准石油公司的麾下。据洛克菲勒自己承认，他不是出于道德上的考虑而只是从实用的角度反对改造南方公司的，因为他认定它无法在炼油商成员身上实行必要的约束。这项计划从未使他良心上感到不安过。“它没什么不对的地方，”固执己见的洛克菲勒后来说道。“我清楚这事关良心。在我和我信奉的上帝看来，这计划很不错。要是明天我还得这样做的话，我会照原样再做一次——甚至做它 100 次。”即使后来旧事重提，洛克菲勒也不能容许对他的事业胡乱猜疑，他只能把它说成是一个漫长的胜利进军，并用他的宗教加以神圣化。

1872 年 1 月下旬，这些同谋者起草并签署了最后的合同，正当他们尽力不漏任何风声的时候，关于运费即将飚升的流言开始从西宾夕法尼亚传开。2 月 22 日出版的《石油中心纪事》（Petroleum Centre Record）隐晦地提到了一个“有关某些铁路公司和炼油商联手密谋大规模控制本地区原油和成品油采购与运输的传言。”关于这个阴谋的确切消息是几天后才泄露出去的，当时沿湖铁路公司在当地的货运代理匆匆忙忙赶去看望奄奄一息的儿子，把工作交给一个下属负责，而后者不知道新运价尚未实行。这个小职员根本意识不到他将会引起一个载入史册的轰动，他向外部炼油商公布了由改造南方公司制定的令人瞠目的运价。2 月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

26 日，目瞪口呆的油溪人在各家晨报上看到运价在一夜之间对所有的人都翻了一番——当然这个“所有的人”不包括由克利夫兰、匹兹堡和费城的炼油商组成的特权集团，他们属于一个名为“改造南方公司”的幽灵般的实体。

对于泰特斯维尔或石油城陷入恐慌的炼油商来说，这决不仅是一个新的竞争威胁，而是一份死刑执行令。于是，他们放下手头的工作拥上街头，吵吵嚷嚷地谴责这一行为。“整个油区到处都是各种各样的传闻，”洛克菲勒回忆道。“人们聚集在一起表示抗议和谴责。”2 月 27 日晚上，3000 多人冲进了泰特斯维尔歌剧院，他们挥舞着标语，上写道：“打倒阴谋家”、“决不妥协”、“决不放弃！”，洛克菲勒及其同僚则被贬斥为“妖魔”和“四十大盗”。演讲最慷慨激昂的大概要属一个叫约翰·阿奇博尔德（John D. Archbold）的小个子年轻炼油商了，他是一个巡回牧师的儿子，喜欢玩牌酗酒。当初彼得·沃森曾试图劝诱他加入改造南方公司，却被他怒气冲冲地回绝了。如今，他对大家说：“我们已经面临巨蟒的攻击，但我们决不退缩。”油溪的炼油商们深信，出售从自家后院里打出的石油是上帝赐予他们的权利，阿奇博尔德——具有讽刺意味的是，他注定要接洛克菲勒的班、为标准石油公司掌舵——赞同这个观点。“我们相信，这在我们行业是不言自喻的，”他对欢呼的人群说。“这是绝望的人的最后一次决战。”阿奇博尔德被选为新的石油生产商同盟的干事后，大家同意用对改造南方公司的同谋者采取报复措施、逼他们就范：拒绝向他们出售原油，只卖给油溪一带的炼油商。

在这一片狂乱的呼喊声中，当地的市民也组织起一支流动的抗议小队伍，他们在城镇间穿梭，组织火炬集会，呼吁支持者加入他们的行列。3 月 1 日晚上，炼油商和开采商们齐聚石油城的歌剧院，召开了另一场闹哄哄的集会。有位引人注目的演讲人是年轻的开采商小刘易斯·埃默里（Lewis Emery Jr.），他支持阿奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

博尔德的提议，把现有的开采量减少30%，并且在30天内暂停钻探。这次演讲后，不知疲倦的埃默里开始了他长达数十年的与标准石油公司作对的征程。集会结束前，足有1000多人做好准备，打算去包围哈里斯堡州议会，要求改造南方公司改变做法。

在这种充满火药味的气氛里，《石油城钻井报》(the Oil City Derrick)每天在头版上用黑框登出一份同谋者的黑名单——彼得·沃森，接着是洛克菲勒和其他6位董事。每天还加上一条煽动性的新标题，如"请看'巨蟒'令人发指的丑恶嘴脸"，等等。就是在这种狂乱的情绪中，世人第一次记住了约翰·D·洛克菲勒这个名字。洛克菲勒的死敌似乎早已感觉到他的特殊能量，把他单独拿出来加以羞辱，有家报纸还给他戴上了"克利夫兰的墨菲斯特[①]"的头衔。当人们知道了洛克菲勒在改造南方公司的核心地位时，破坏分子便在蓝色的标准石油公司油桶上画上骷髅和交叉的骨头。标准石油公司在油溪的两个雇员约瑟夫·西普和丹尼尔·奥戴躲在办公室里防备大肆抢劫的暴徒。"那局势真是紧张，"西普说。"我有些朋友甚至不愿和我在街上说话，生怕被人看到。还有暴力威胁，一个叫约翰·W·琼斯上尉的大开采商叫大家去烧毁标准石油公司的油罐。"破坏分子还袭击了铁路公司，砸毁油罐车，把里面的油倒在地上，甚至拆毁路轨。当地的一位律师塞缪尔C·T·多德说，如果抗议活动毫无约束地发展下去，"在韦南戈县连1英里的路轨都剩不下。那些人已经绝望到了极点。"在油溪，几乎没人想得到他们那个可怕的对手原来是个衣着整洁，去教堂做礼拜的年轻人。

但是，这些破坏行为非但不能阻止洛克菲勒，反而更加坚定了他的看法：油溪是一个由无赖和冒险家组成的下等社会，需要有一位强有力的人来管理。洛克菲勒总是动辄谴责对手的动机，

① 欧洲中世纪传说中的主要恶魔。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向来认为自己的动机是无可指摘的。“标准石油公司是一个井然有序的组织，而那些采油商则是一帮粗野、容易冲动的家伙，只要有人一声号令，就会冲进场子乱杀一气。”自以为是的洛克菲勒觉得没有必要解释自己的行为，拒绝见那些等在门口的记者。听到弗拉格勒对记者说标准石油公司的对手是“一小撮火爆脾气的家伙”，洛克菲勒建议还是保持沉默的好，于是弗拉格勒也就没有再加评论。听说有人威胁说要他的命后，洛克菲勒专门在办公室和家的周围布置了一队警察，并在床边放了一把左轮手枪以防不测。

直到垂暮之年，洛克菲勒才意识到在商业战场上沉默不语对他有多么不利，尤其在反对改造南方公司的怒潮中更是如此，因为它卷入了一场政治和公共关系的争斗。他本以为对批评不置一词，会让人觉得他胸有成竹、为人刚正不阿——但事实上却造成了这样的印象：他自感有罪、故作清高地逃避现实。洛克菲勒一生能以如此平静的态度忍受种种诽谤，连弗拉格勒都曾经摇头叹息道：“约翰，你的脸皮厚得像犀牛一样。”在他身上有一股早期基督徒对批评一概置之度外的心理，在老比尔身边度过的少年时代也教会他不去理会邻居们恶毒的谗言。他具有大将风度，能够专注于自己的目标，把种种障碍当做无关紧要的分神之物而置之不理。“你可以指责我，也可以攻击我，”洛克菲勒说，“只要你让我走自己的路就行。”

像往常一样，事态越混乱，洛克菲勒反而越冷静，在同事们最仓皇失措的时候，他身上总是表现出一种不可思议的镇定。他在受到压力时总是能坚持自己的立场。改造南方公司事件表明，洛克菲勒其时对自己的判断力抱有越来越强的信心。像所有锐意改革的人一样，他发现要靠自己去实现更高的目标，因为自己高瞻远瞩、·信念十足。他明白，自己的行动一开始会被目光短浅的芸芸众生所误解、所抵制，但他相信，自己思想中所包含的真理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和力量将最终取得胜利。

石油开采商禁止向改造南方公司的成员出售原油，洛克菲勒对此并不担心。然而这个临时凑成的联盟面对势不可挡的共同威胁，紧紧抱成了一团，他们自分为16个区域，每个区域都有一个委员会，负责阻止向那个阴谋集团出售原油。开采商们骑着马在月光下巡视油溪，以防有人偷偷开采，破坏他们的行动。艾达·塔贝尔回忆起那时她父亲是如何骄傲地拒绝了一份利润可观的合同，该合同提出以诱人的4.5元一桶的价格把石油运给那些搞阴谋的人。同时，开采商们也忙于在法律方面展开攻势，他们去哈里斯堡进行游说议会废除改造南方公司的特许证，并向美国国会提交了一份像卷轴一样的请愿书，足有93英尺长，要求对全行业进行调查。洛克菲勒躲着新闻界，开采商们却分发出3万份关于改造南方公司事件的辩论性小册子，以便“诚实的人们了解并避开那些自由贸易的敌人。”

尽管这些喧嚣未能减弱洛克菲勒的决心，但不管他如何逞强，禁运确实给他的经营带来了严峻的考验。90%的雇员必须临时下岗，炼油厂里留下的人只不过在撑着空架子。他在1872年3月写给塞迪的信中试图解决他的行为和良心之间的矛盾，因为他在油溪已经成了人人喊打的妖魔。

他在3月21日的信中写道：“我仍在坚持，仍抱有希望，我知道我方还没到非上报纸不可的地步。我们了解了一些大多数人可能并不知晓的事情，无论怎样，我们清楚自己的想法，这些想法是正确的，而且只能是正确的——但是请你什么都别说，只要你理解这一点就行：你的丈夫站在正确的一方，并将坚持到底。”

这些同谋者的一大失策是忽略了纽约的炼油商，这些人同油溪的炼油商们站到了一起，向铁路方面施压。纽约炼油商任命了32岁的亨利·罗杰斯（Henry H. Rogers）执掌他们成立的联络委员会，此人温文尔雅，但带着一股年轻海盗般的炯炯目光和自信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的神气。3 月 18 日，罗杰斯同汤姆·斯科特在费城饭店会谈，那位铁路大亨有意修好，承认改造南方公司的契约有失公正，并且提出同以前排除在外的纽约和宾夕法尼亚的炼油商做一笔类似的交易。斯科特想走回头路以谋求和平，洛克菲勒却坚持不妥协，他在 3 月 22 日的信中告诉妻子："我向你保证，在这种时候我并不想表现出一种对这项事业不可动摇的责任感——但我还未想过要半途而废或撒手不管。"

3 月 25 日，罗杰斯所代表的集团同开始动摇的铁路公司官员们举行会谈，使事态进入了高潮。会议是在设在纽约富丽堂皇的大歌剧院中的伊利铁路公司办公室里举行的。正在开会的时候，面色紧张的洛克菲勒和彼得·沃森敲门要求参加。沃森得到了允许，洛克菲勒却被拒之门外，独自焦躁不安地在走廊里来回踱步。洛克菲勒这个名字第一次出现在《纽约时报》上——但被错写成"洛卡菲罗"——那位记者注意到，洛克菲勒被排除在会谈之外，最后"脸色铁青"地离开了。会谈结果是对洛克菲勒和沃森的一记重击：铁路公司同意废除改造南方公司的合约，停止实行折扣和补偿，对所有的货主实行统一运价。毒蛇还未出壳就被杀死了。

和洛克菲勒不同，铁路公司早早就预见到了政治上的反应以及最终难免的失败。在那个还没有铁路法规和反托拉斯立法的时代，改造南方公司的合同只不过触犯了人们普遍具有的公平竞争观念，并不明显地违反了哪项法律。4 月初，宾夕法尼亚州立法机构吊销了改造南方公司的执照，1 个月后，国会的一个委员会也指责这项计划是这个自由国度有史以来"规模最大也是最大胆的共谋行为。"1872 年 4 月 8 日，洛克菲勒终于屈服了，他电告石油开采商们，改造南方公司与铁路方面签订的合同一概无效。为了给自己辩护，他又说："尽管我没有资格这么说，但我郑重声明，在油区和其他地方流传的那些关于本公司或公司里的什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人曾威胁要征服石油业的说法完全是无稽之谈。"在最后这一点上，洛克菲勒或许是认真的，因为他所构想的所谓共谋，与其说是针对开采商，倒不如说是为了对付消费者。他想通过共同努力来确保油价稳定，从而给投资带来恰当的回报。直到最后，洛克菲勒还是认为，开采商们对他的愤怒实际上是出于嫉妒和虚伪。"这些开采商……坚持认为运费折扣是错误的，除非也让他们享受同样的折扣。"

一直让洛克菲勒迷惑不解的是，人们竟对一个有名无实的公司如此大惊小怪。"在改造南方公司计划名下，实际上一批货也没运，也从来没有得到过任何折扣或补偿。"虽然这个计划仅仅是一个潜在的威胁，但由于以下两个原因而担起了长久的骂名。首先，洛克菲勒的最激烈的批评者认为，这只是重大演出的一次彩排，其间第一次暴露了他的总体计划，而这项计划需要用上千种偷偷摸摸、遮遮掩掩、迂回曲折的方法来实施。人们后来全都注意的是第二个原因，即在改造南方公司短暂存在的那段时间里，洛克菲勒使出了最重要的一招：毫不留情地迅速把克利夫兰的炼油商捏到一起，这给了他势不可挡的动力。批评者们声称，改造南方公司的威胁是洛克菲勒在克利夫兰炼油商头上挥舞的一根看不见的大棒，逼迫他们屈从于他的统治。1872 年 2 月 17 日至 3 月 28 日之间——即从关于改造南方公司的流言首次传出到公司终成泡影的那段时间里——洛克菲勒并吞了他在克利夫兰的 26 个竞争对手中的 22 个。仅在 3 月初，他在 48 小时内就一气买下了 6 家炼油厂。一位名叫约翰·亚历山大的炼油商回忆道：一股压力一直在我心头，同时也压在克利夫兰几乎所有从事石油业的市民心上，使我们感到，除了参加改造南方公司，否则就没有炼油商的活路了；我们要是不卖掉工厂，就会被挤垮……。据说他们同铁路方面有个什么合同，通过这个合同他们随时都能把我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们踩到脚底下。”

由于 1872 年的石油产量有可能打破记录，使价格保持低迷，洛克菲勒想抢占尽可能多的产业份额，他没有想过完全可以等待市场自动淘汰掉那些弱小的炼油商。“出于自卫，我们必须这样干，”洛克菲勒提起在克利夫兰的兼并行动时说。“当时的石油业一片混乱，一天比一天糟糕。”

换了别的商人也许会从不堪一击的小公司下手，轻而易举地取得胜利，洛克菲勒却倒了过来，认为如果能首先打垮最强劲的竞争者，就会造成一种巨大的心理影响。他的主要竞争对手是克拉克－佩恩公司（Clark，Payne and Company），征服该公司能使洛克菲勒感到特别地满足，因为在他刚起步时就同他的一个合伙人詹姆斯·克拉克有过矛盾，如今又在觊觎他的明星炼油厂。这家公司在克利夫兰很有声望：奥利弗·佩恩上校毕业于耶鲁大学，在南北战争中被授予上校军衔，是政治家亨利·B·佩恩的儿子。他十分富有，住在欧几里德林荫大道一幢大宅子里，祖上是创建克利夫兰的几个家族之一。[①] 这个年轻的单身汉身板笔直，一副军人气质，待人态度冷漠但彬彬有礼，许多人觉得他自命不凡——弗拉格勒开玩笑地称他是“上帝的亲戚”——洛克菲勒却对他推崇备至，把他视作一个坚强、能干的盟友。

1871 年 12 月的一个下午，洛克菲勒邀请中学时代的老朋友佩恩到一家设在克利夫兰商业区的银行接待室里见面，向他大体描述了自己的计划，即在标准石油公司的管理下建立一个庞大、高效的石油产业。他向佩恩交代了标准石油公司即将增资的情况之后，直截了当地问道：“要是我们能在数额和条件方面达成一

① 1854 年迫使日本开埠通商的马修·佩里海军准将［Commodore Matthew Perry，1794—1858］是该家族的一个旁支。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致，您是否打算入伙?”作为克拉克－佩恩公司的最大股东，佩恩上校表示有保留地赞同，但是想在出售他的公司之前先查看一下洛克菲勒的账本。那天下午，他在翻阅标准石油公司的账薄时，为其丰厚的利润所震动。佩恩究竟是被铁路方面的运费折扣还是被公司高效的业务运营情况所打动，这一点我们不得而知，但是他急不可待地告诉洛克菲勒：“我们找评估人来算一下，看看我的工厂值多少钱。”佩恩同他的合伙人商谈之后，同意以 40 万美元的价格出售他的炼油厂。洛克菲勒明知要价偏高，但无法抵御这份合同的诱惑，因为这将使他在 31 岁时就能取得世界上最大炼油商的地位。洛克菲勒表明标准石油公司不欢迎詹姆斯·克拉克，但希望佩恩加盟，后者不久就同洛克菲勒和弗拉格勒共同使用起一间私人办公室了。詹姆斯·克拉克后来告诉艾达·塔贝尔说，他卖掉公司完全是出于对改造南方公司合约的恐惧。塔贝尔的助手写道：“他明确地指出，克拉克－佩恩公司不是在改造南方公司组建之前卖掉的，它在改造南方公司成立之前从未想过要卖给标准石油公司。”

有人指责洛克菲勒使用威逼的手段，他恼怒地反驳说，他一向保持着友好和礼貌的态度，在谈判中从来不提改造南方公司。严格地说，洛克菲勒的话也许是真的，但是从他买下那 22 家公司的时间来看，改造南方公司无疑是一个主要的因素，而且这些交易恰好是在一种大难当头的气氛中完成的。有几个竞争对手声称，洛克菲勒组织了这出可怕流言的大合唱，四处宣扬他同铁路方面达成的秘密协议。洛克菲勒即使不直接发出威胁，他也深知对手们的想像力会对这些传闻添油加醋，把这一阴谋夸大到骇人听闻的地步。“在 1872 年，有人故意散布各种说法，说标准石油公司同铁路方面已经达成协议，要让那些把原油运进克利夫兰并进行加工的炼油商统统亏本。”竞争对手福西特－克里奇利公司的炼油商 J·W·福西特在本世纪初告诉艾达·塔贝尔。“那些关于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

毁灭性的竞争和不让他们得到原油的说法，弄得炼油商们早早就提心吊胆了。于是，他们'争先恐后'地忙着把厂子卖掉。要是大家不怕威胁、团结一致的话，就不会有标准石油公司了。"当福西特得到消息，说他应该去见标准石油公司的人，卖掉他的炼油厂时，有人对他说"标准石油公司有铁路方面撑腰，能够操纵运价，使福西特－克里奇利公司将再也无油可运。"像许多销声匿迹的炼油商一样，福西特交出了自主权，跑去给洛克菲勒做事，但是他心中的怒火从未真正平息过，因为他发现自己被人巧妙地耍了。

洛克菲勒否认是他弄得克利夫兰的炼油商们惊慌失措的，认为那是"一派胡言"，并指出那些炼油商中的绝大部分"那时已经被日益剧烈的竞争压垮了"，只能眼睁睁地看着自己走向灭亡。他坚持说，出于这样的考虑，能有机会把公司卖给标准石油公司，把股票换到手，"对他们所有人来讲，简直就是上帝所赐。"洛克菲勒断言，要是没有标准石油公司，这些炼油商只有破产——这对其中很多人而言确实是这样。连福西持也承认说："当时有的炼油商根本挣不到钱，第一个'改换门庭'，把厂子卖了。结果一个个全都卖了。"

有几个克利夫兰的炼油商声称洛克菲勒曾经直接威胁过他们。比肖普－海塞尔公司的约翰·H·海塞尔记得曾告诉过洛克菲勒，自己不怕他。对此，洛克菲勒回答据说是："你不必担心自己的双手会被人砍掉，但你的身子会受罪的。"不过，洛克菲勒似乎不会如此粗暴地逼炼油商的，因为这不利于实现他的目标。洛克菲勒生来会说服人，他宁可同对手促膝而谈，拍拍对方的膝盖，或是打着手势，用一种极为抑扬顿挫的传教士般的口气和对方讲道理。有位炼油商是这样说洛克菲勒的："他清楚他和他的同事比任何人都了解这个行业，也比任何人做的生意更大。从来没见过像他那样充满自信的人。"洛克菲勒希望能使标准石油公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司听上去像个慈善机构，或者像个慈悲为怀的天使，是来拯救那些落难的炼油商的。“我们是来接过你们身上的担子，”洛克菲勒记得自己在1872年对那些弱小的弟兄说过。“我们是来发挥你们的能力，帮助你们再展宏图的；让我们团结在一起，在合作的基础上建设一个宏大的事业。”他还说过：“我们在克利夫兰这儿是处在一个不利的位置上。为了共同保护自己，我们必须要做些什么。我们认为我们这个计划很不错。好好想一想吧。如果你感兴趣，我们乐意与你共同商讨。”出于对这一使命的自信，洛克菲勒严厉地斥责与标准石油公司作对的人，说他们鼠目寸光、愚不可及。“一旦持有标准石油公司的股票”，他催促那些人道，“你家就什么都不会缺了。”

如果真如同洛克菲勒所坚持认为的那样，这些炼油商对石油业的未来完全丧失了信心，那么他们把公司卖给洛克菲勒后，为何仍然对他深恶痛绝呢？为什么这些人没把洛克菲勒当成他所谓的大救星呢？其中部分是因为对他们公司评估的方式。由于那么多的炼油商都在赔钱，洛克菲勒付给他们的钱也少得可怜，通常只有工厂原来造价的1/4，或者只相当于把工厂当废铁卖掉的钱；至于工厂的商誉——即买卖兴隆的企业所拥有的无形价值，如声誉和客户名册等——洛克菲勒付的钱很少，甚至一文不给。如果这是一种铁腕政策，它不一定就是肆无忌惮的行为。“不，一个赔钱公司的商誉值不了几个钱，”洛克菲勒说。“要是一家炼油厂无活可干了，它连一条船或者铁路设备都不如，因为这些东西还能用在其他方面。”人们也必须记住，洛克菲勒接手许多工厂的做法很不正常，不是接着经营下去，而是把工厂关掉，削减过剩的生产能力。他讥笑许多他买下的炼油厂是些“陈旧的垃圾，只配扔到废铁堆里去。”洛克菲勒给许多陈旧落伍的工厂很可能付的是合理的价格，但这对那些失败的业主来说，却是一粒苦得难以下咽的药丸。况且，他是在一种人人自危的情况下干

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的，几乎没有留给对手任何选择的余地。

1872年的石油大战在克利夫兰闹了个底朝天。许多人在这之前从炼油业轻轻松松地发了财，在欧几里德大道上建起了富丽堂皇的大宅子，却转眼间发现自己破了产，被逼无奈卖掉了公司。不管到底是洛克菲勒还是急剧下滑的石油市场逼得这些人以令人神伤的价格卖掉了自己的炼油厂，他们都把自己的灾难归咎于洛克菲勒。在许多情况下，市场很可能早晚会迫使那些亏本的厂家关门大吉，但洛克菲勒无疑加快了这一进程。虽然有几家独立的炼油公司又坚持了几年，但是大部分只不过是推迟了大限到来的时间。研究19世纪克利夫兰的社会编年史家埃拉·格兰特·威尔逊（Ella Grant Wilson）回忆道，她父亲当年是格兰特－富特公司炼油厂的合伙人之一，他在各种浸礼会活动中与洛克菲勒交上了朋友，但拒绝加入标准石油公司，认为它早晚会垮台。他的炼油厂终于无法同这个庞然大物竞争而破产，他也被迫拿出了自己终身的积蓄。“面对公司事业上的巨大打击，父亲几乎发了疯。他没日没夜地在屋子里来回踱步……。（他）离开了教会，而且以后再也没有进过教堂。他的一生都为这次经历而痛苦。”这次争斗中，有如此多的失败者而只有一个精明的大赢家，难怪约翰·D·洛克菲勒树立了第一批无法化解的仇家。

洛克菲勒和同时代其他产业巨子最明显的不同是，他既想发财又想保持操行，称其行为得到了上帝的许可。大概美国历史上再也没有哪个商人如此坚信自己是同天使为伍的了。

约翰把上帝视作自己的盟友，视同标准石油公司的一位给他带来大量财富的荣誉持股人。让我们听听他对一位记者发表的一通慷慨激昂的宏论：

我相信赚钱能力是上帝赐予的天分——就像艺术、音乐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和文学天赋、当医生护士的天分、你的天分一样，这种天分通过尽我们所能的培养和运用来服务于人类的利益。既然拥有了上帝赋予的天分，我相信我的职责就是赚钱，赚更多的钱，然后听从良心的调遣，用我所赚的钱为我的同胞的利益服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章　新型君主

Chapter 9

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰·D·洛克菲勒，充分表现出一个年轻商人的精明和果敢。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摆脱了改造南方公司风波和同克利夫兰各炼油厂之间的激烈斗争后，洛克菲勒并没有停下来喘口气。换上别人可能会采取措施巩固已有收获，然后再谨慎地进行下一步行动。但是，急于求成的洛克菲勒没有这样做，而是又展开了新的攻势。不合时宜的改造南方公司让洛克菲勒陷入了进退两难的困境：由于克利夫兰的几家炼油厂付的运费与其他炼油厂相同，他们在巨大的竞争劣势中苦苦挣扎，仅仅把原油运到克利夫兰就要付出每桶 50 美分的成本，然后还要再把成品油运到纽约；而泰特斯维尔的炼油厂则可以把油直接运到海边。1872 年 4 月，亨利·弗拉格勒再次迫使沿湖铁路公司做出让步，但这仍不能让洛克菲勒满意。由于位于匹兹堡的几家炼油厂也面临类似的运输成本过高的问题，洛克菲勒决定与它们联合，采取一致行动迫使铁路方面给予新的折扣。

脸色严峻的洛克菲勒决定，既然油区不能容忍改造南方公司这样的小规模秘密集团存在，他就组织一个大规模的公开的炼油商联合体来与之对抗。1872 年 5 月中旬——距离铁路公司解散改造南方公司仅仅过了 1 个月——洛克菲勒和弗拉格勒来到匹兹堡，会见了当地最大 3 家炼油厂的老板威廉·沃登（William G. Warden)、威廉·弗鲁（William Frew）和 O· T·韦林（Waring)。之后，他俩又坐火车到泰特斯维尔，带去一份成立新的全国炼油商协会的计划，该计划后来普遍被人们称做“匹兹堡计划”。这个计划设想成立一个在中央董事会领导下的炼油商卡特尔，由中央董事会负责与铁路公司交涉，争取优惠的运费，并且通过向成员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分配炼油配额来维持成品油价格。为了避免授人于柄，联合体欢迎所有炼油厂加入，但总裁得由约翰·D·洛克菲勒担任。

不久，油区对洛克菲勒的憎恶使他不再到那儿去，他成了人们琢磨不透的传奇性人物；再也没有照片证明他以后去过那片使他发迹的死气沉沉的地方。尽管从理论上讲，全国炼油商协会接受所有的炼油厂参加，泰特斯维尔的炼油商们仍然认为它是换汤不换药的改造南方公司的翻版，当地的报纸也告诫采油商提防那些克利夫兰来的口若悬河、说得天花乱坠的人。在泰特斯维尔的大街上，人们像对待一位新登基的君主一样敬畏洛克菲勒，洛克菲勒则像以前一样表面上彬彬有礼，使对手放松戒备，从一个办公室跑到另一个，安抚诚惶诚恐的炼油厂老板，“你们误解了我们的意图。我们不是来搞垮这个行业，而是来拯救这个行业的。”在两个喧闹的公众集会上，弗拉格勒受到听众的起哄和嘲笑，洛克菲勒却面无表情地盯着那些听众。

在另一次大型公开集会上，匹兹堡计划在当地炼油厂主面前大败而还，但是洛克菲勒仍然有所收获，争取到了当地几个有影响的叛徒，特别是他过去的对手，年轻的约翰·D·阿奇博尔德。在接下来的几个月里，洛克菲勒运用分而治之的政策，成功地把其他几个主要炼油中心的炼油商招募到他的匹兹堡计划中来，试图以此孤立油溪的炼油商。

但没过多久，这个石油卡特尔就为几家厂子超额生产的欺骗行为所困扰。它还得应付经济学家们称做“免费搭车”问题——即有些投机取巧的炼油商没有加入这项计划，却在享受由它制定的较高价格，而又不受其生产配额的限制。正如洛克菲勒后来在一个类似的情况下所说的那样：“那些声称被标准石油公司‘排挤’和‘搞垮’的人其实是在标准石油公司的大伞的保护下生存。”同时，他还被大本营附近的问题弄得应接不暇。标准石油公司为了削减生产能力而买下克利夫兰那些破旧不堪的炼油厂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，许多卖方违反了契约，又买了新设备开起厂子来。洛克菲勒认为这些人回到炼油业是因为他已经显著地改善了市场环境，抬升了价格。更棘手的是，这些重操旧业的炼油厂主公开敲诈洛克菲勒，让他购买他们的工厂。

最终，洛克菲勒在猖獗的欺诈和搭便车现象面前一筹莫展，只好在1873年6月24日把炼油厂主们召集到纽约的萨拉托加斯普林斯，宣布取消短命的匹兹堡计划。这次失败一度令他心灰意冷，也再一次使他下定决心，不再组建无法管理的公司联盟，而是实行彻底的兼并。“有些人就是万能的上帝也拯救不了，”洛克菲勒后来在谈到油溪的炼油商时厌倦地说。“他们不想得救。他们就想继续为魔鬼服务，坚持他们那些邪恶的做法。”

艾达·塔贝尔在她著名的论战中，把西宾夕法尼亚描写成了自由、独立的采油商的世外桃源，他们“红光满面、神采飞扬”，崇尚竞争，但这一切都被邪恶的标准石油公司破坏殆尽。在她的道德剧中，洛克菲勒是这个世外桃源中的有毒的癞蛤蟆。实际上，那些生产商对抗洛克菲勒的方法并不是主张更加自由的竞争，而是组成了他们自己的同盟。1872年夏天，在石油生产商协会的支持下，大家同意暂停进行新的油井钻探以稳定原油价格，一度还呼吁全面停止生产。生产商们彼此威胁恐吓，严厉惩治不肯合作的厂家，放火烧毁他们的油井，或是用大锤砸碎他们的抽油泵。石油业中的原油生产部门聚集了成千上万海盗似的、脾气火暴的投机分子，要把他们组织起来远比组织那些集中在几个城市里的更为理智的炼油厂主困难得多——这一点给了洛克菲勒一个决定性的优势。

只要能在原油和成品油之间维持足够大的价差，洛克菲勒就不反对原油生产商限产抬价的举动。在油溪一带，人们普遍地误解了洛克菲勒的意图，以为他为了降低油价要把钻井公司逼到绝路上去，这种误解激化了仇视洛克菲勒的情绪。实际上，洛克菲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

勒已经准备好与一个强有力的原油生产商卡特尔做笔交易，条件是对方限制原油的产量。1872年12月19日，洛克菲勒与原油生产商们在纽约第五大道饭店见面，签署了所谓的泰特斯维尔条约。这个协议规定，炼油商协会答应以每桶5元的价格从原油生产商协会购买原油——几乎是现货市场价格的2倍——条件是对方严格限制原油产量。这个协议后来破产的原因不在于洛克菲勒，而是因为原油生产商无法在内部实行这个规定。他们不仅没有限制原油的产量，反而想方设法地扩大产量，这种大规模的欺诈行为把原油市场的价格打压到只卖2块一桶。一些没有加入协会的小型采油企业则利用这个条约以低于大企业的价格出售原油。

这种行为使洛克菲勒更加瞧不起原油生产商，认为他们不守信用、不可信赖，管不住自己身上那种“疯狂的无法控制的因素”，它“会在半夜溜出来把油泵打开，好在鸟儿报晓之前就把油抽出来。”由于石油业又一次陷入供大于求的困境，洛克菲勒于1873年1月终止了协议，并且责备那些不遵守协议的产油企业说：“你们没有履行自己的义务——你们没有限制原油供应——这个地区现在生产的石油比以往任何时候都多。”尽管失去控制的采油方应当承担责任，但生产商们觉得让标准石油公司当替罪羊更容易些。协议被废止后，乱作一团的原油生产商们更没有心思去控制产量，导致油价再次跌到了谷底。

到1873年为止，标准石油公司每年运出大约100万桶成品油，每桶赚1元左右，然而，公司的根基依然不稳。尽管如此，洛克菲勒已经在脑子里明确了一个信念：自发性的协会组织不会以他所需要的速度、一致性和效率运转。他曾说：“我们已经证明原油生产商协会和炼油商协会全都靠不住。”他此时已对徒劳无益的联盟完全失去了兴趣，准备把整个石油业直接掌握在标准石油公司手中。“这个想法是我提出来的。尽管随着公司不断发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

展壮大，有些人在企业巨大的规模面前退缩，提出反对意见，但我仍然坚持自己的想法。”1873 年初，洛克菲勒义无反顾地采取了断然行动。一旦决定采取行动，任何疑虑都不能阻挡洛克菲勒前进。

南北战争后人们对财富的疯狂追逐于 1873 年以经济大萧条收场，这场漫长的萧条持续了整整 6 年。1873 年 9 月 18 日——即黑色星期四，令人生畏的杰伊·库克公司（Jay Cooke and Company）因在为北太平洋铁路公司融资中遇到麻烦而倒闭。这起事件引起了恐慌，导致一家股票交易所关门、许多银行接连倒闭和众多铁路公司破产。在接下来的几年里，大规模的失业造成经济紧缩，日工资水平猛降了 25%，使许多美国人感觉到了生活水平下降的恐怖。6 年的经济萧条加速了许多经济部门早已蓄势待发的兼并过程。

经济萧条尤其加剧了石油业的困难。黑色星期四过后不久，原油价格暴跌至令人震惊的每桶 80 美分的低位；1 年之内，油价又一路跌至每桶 48 美分——比以往一些城市运水的成本还便宜。正如卡内基在 1873 年大恐慌后扩充了他的钢铁企业一样，洛克菲勒也把经济衰退看做是实现其宏伟蓝图的良机。为了抓住对手以低价出售企业的机会，洛克菲勒大幅削减标准石油公司的股息，以扩大公司的现金储备。标准石油公司经受住了 6 年萧条期的考验，洛克菲勒把这归功于公司保守的财务政策和极易到手的银行贷款和投资资金。

炼油业在生产能力极度过剩的压力下步履维艰，就连产量占据全行业 1/4 的标准石油公司也只让其 6 家克利夫兰炼油厂中的两家开工。尽管如此，标准石油公司仍然赚取了让人羡慕的高额利润，有时，只要给竞争对手看看公司的账本，就能轻易地把它们收至帐下。洛克菲勒势不可挡，让克利夫兰臣服后，又开始一个城市一个城市地展开全国性兼并的凌厉攻势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒从小就害羞，这时随着业务的不断扩大，他更加注意严守秘密，而且几乎到了妄想狂的地步。一天，他看到一位公司职员在与一个陌生人谈话，过后便询问那个陌生人的身份。尽管下属告诉他那个人是他的朋友，洛克菲勒还是告诫他说："说话一定要小心。他来这里想做什么？别让他发现任何情况。""可他只是个朋友，"那职员回答说，"他并不想知道什么。他只是来看看我。""就算是吧，"洛克菲勒说，"但谁也不敢肯定。要小心，十分小心。"

在兼并竞争对手时，洛克菲勒同样守口如瓶，要求对方用原有的名称继续营业，不要泄露标准石油公司对他们的所有权。洛克菲勒指示他们继续使用印有原来公司名称的信封信纸，但要设立秘密账本，并且不能在书面材料中提及他们与标准石油公司的关系；与标准石油公司的内部联系平时要用密码或假名进行。洛克菲勒这样做也是规避法律的权宜之计，因为依照当时的法律规定，在俄亥俄州注册的标准石油公司不可以拥有州外财产，这一规定使得许多在全国运作的公司都采取了欺诈的方式。

洛克菲勒告诫加入标准石油公司的炼油厂老板们不要炫耀突然获得的财富，以免别人猜疑他们从哪里得到这么多的钱。与一个克利夫兰的炼油厂老板达成交易后，洛克菲勒一天晚上把他请到自己在欧几里德大道的家里对他说："你不能把我们签的合同告诉任何人，甚至连你的妻子也不能告诉。你挣到更多的钱后也不要露富。不讲过多的排场。你没有要养赛马的想法，对吧？"由于交易在这样彻底的机密中进行，一些标准石油公司的管理人员甚至担心万一某位被兼并的炼油厂的老板去世，他的继承人可能会误把炼油厂的所有权归为己有。

下文将会谈到，洛克菲勒在迫使竞争对手臣服时会使出十分残酷的手段。他也许会把市面上的油全部买进，让不肯屈服的工厂无米下锅，或是垄断当地的油罐车，使那些工厂的运作陷于瘫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

痪。然而，洛克菲勒并不动辄施加这种压力，而是尽可能地耐心晓之以理——如果行得通的话——而不是恐吓对方。洛克菲勒不仅购买炼油厂，而且还组建了一支管理队伍。标准石油公司与其说是在铲除竞争对手不如说是引诱对手合作的基础上建立的。一般说来，洛克菲勒非常希望保留被兼并公司原有管理班子，宁可在公司里养一批领着高薪的无用之人；而且为了维持公司内部的和谐，不惜采取折衷调和的政策。几年以后，一名管理人员写信给洛克菲勒说，执行委员会的全体成员几乎“都认为收购竞争对手的政策应该寿终正寝了，给无所事事的人发薪水并非经营之道，尽管这些人曾经在石油业里有过作为。”这种政策避免了下属从公司中分裂出去而成为竞争对手，是洛克菲勒在获得垄断地位过程中所付出的高昂的代价之一。

匹兹堡经阿勒格尼河与油溪相连，是最佳的石油运输枢纽，因而不可避免地成了洛克菲勒第二次大兼并攻势的目标。匹兹堡计划破产后，洛克菲勒便希望敦促、哄骗或是引诱匹兹堡和费城的炼油厂加入标准石油公司。

1874年秋天，洛克菲勒和弗拉格勒在萨拉托加斯普林斯与匹兹堡和费城的同行查尔斯·洛克哈特（Charles Lockhart）和威廉·沃登（William G. Warden）举行最高级秘密会谈。标准石油公司希望收购匹兹堡和费城两地几家最大的炼油厂，随后便能轻而易举地吞并那些小炼油厂。萨拉托加斯普林斯有一流的赛马场和赌场，是爱好体育运动的富人们的度假胜地，同时，作为范德比尔特将军的夏季别墅所在地，又是举行秘密商业会议的理想场所。早餐后，4位炼油厂老板躲进泉边一个景色宜人的小亭子里，谈了6个小时。洛克菲勒的发言极尽安抚之能事，他指出只有合并为一个公司，大伙才能避免毁灭性的减价大战。洛克哈特和沃登还在犹豫不决时，洛克菲勒亮出了他的王牌：他邀请沃登来克利夫兰查阅一下标准石油公司的账簿。后来，沃登在查看账簿时惊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

呆了：洛克菲勒制造煤油的成本如此之低，竟然以低于沃登的生产成本的价格出售还照样能赢利。沃登和洛克哈特用了几个星期的时间了解标准石油公司，并且得到在公司管理中占有一席之地的保证后，决定与洛克菲勒联合。在出售工厂的秘密交易中，他们非常有远见地选择了标准石油公司股票为付款方式。由于这个时期洛克菲勒留下的书面材料很少，我们不清楚具体是什么原因使这两位强有力的对手投靠了洛克菲勒，但吸引他们的很可能是，他们合并后能得到铁路运费折扣、低息贷款、稀缺的油罐车和先进的技术。

这个决定性的胜利使洛克菲勒掌握了匹兹堡一半以上的炼油能力，并将费城最大的炼油厂收至麾下。由于新伙伴们同意合并他们在当地的业务并且监督对其余几家独立炼油厂的原油收购情况，洛克菲勒以这种方式发起了一场自给自立的运动。这场运动引发了大规模的连锁反应，波及到这两大炼油中心，因为当地的炼油商都成了洛克菲勒的代理人。在洛克菲勒达成萨拉托加斯普林斯交易时，匹兹堡共有 22 家炼油厂，仅仅 2 年后，独立经营的炼油厂就只剩下一家了。

在加快进行匹兹堡和费城战役的同时，洛克菲勒在纽约也有了关键的立足点，先后收购了专门生产盒装煤油的德沃制造公司（Devoe Manufacturing Company）和经营一家大炼油厂的长岛公司（Long Island Company)。在弟弟威廉的努力下，洛克菲勒兼并了查尔斯·普拉特公司（Charles Pratt and Company)。查尔斯·普拉特个子不高，胡须发黄，是个白手起家的浸礼会教徒，他平时一言不发，很得洛克菲勒的赏识。他在南北战争之前制造油漆，由此而进入了炼油业。查尔斯·普拉特是位天生的商人，他生产的优质“星牌煤油”（Astral Oil）成为美国家庭的必备品，并且精明地把产品打入欧洲和亚洲，使其成为世界知名的品牌。

秘密收购查尔斯·普拉特的公司给标准石油公司带来了公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

历史上最有活力、锐意进取的人物之一：亨利·罗杰斯（Henry H. Rogers）。他尽管曾领导过坚决反对改造南方公司的纽约炼油商们成立的联络委员会，却是最早投奔标准石油公司阵营的变节者之一。洛克菲勒为自己胜利洋洋自得："我很高兴地告诉大家，在绝大多数情况下，那些曾经顽固地反对标准石油公司提出的任何计划的人……当他们与我们面对面地交流，当他们直接从我们这里领会我们的意图，而不是听那些恶意中伤者的谣言时，就会主动地加入到我们的阵营中来，而且从不后悔。"尽管罗杰斯后来与洛克菲勒发生了冲突，他的确是位管理上的多面手，先后负责过标准石油公司的原油采购、管道运输和制造部门。随着石油副产品的重要性日益增强，在技术上比洛克菲勒更懂行的罗杰斯，为一种从原油中分离石脑油的重大工艺申请了专利。

就在查尔斯·普拉特加盟标准石油公司的同时，纽约的各独立炼油厂发觉一些至关重要的供应开始莫名其妙地供不应求了。制造凡士林的约翰·埃利斯公司（John Ellis and Company）突然发现自己订不到必不可少的运输原油用的铁路油罐车。某种看不见的力量正在与他们作对。就在这家公司试图解开这个秘密的时候，一位标准石油公司的代表借机拜访了约翰·埃利斯，友好地告诫他说，"你已经无力回天了。你只能把工厂卖掉。"被这种高压手段震惊了的埃利斯反驳道："我永远也不会把工厂卖给标准石油公司这样不光明磊落的公司。"埃利斯维护住了公司的独立，但是没有几家公司有这样的实力和毅力，来对抗日益壮大的标准石油军团不断施加的压力。

在占领匹兹堡、费城和纽约的闪电战中，洛克菲勒大肆收购位于重要铁路和水路运输中心的炼油厂，因为他在那些地方可以争取到优惠的运费。但是，尽管油溪毗邻油田，洛克菲勒却从没把它看做是建炼油厂的理想场所——但这并没有增强西宾夕法尼亚的人对他的好感。许多炼油用的原材料——从硫酸、胶粘剂到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

油桶箍——在那片偏远地区的价格要比在城市里贵得多。由于洛克菲勒认为油区不配成为炼油中心，他威胁到了泰特斯维尔、富兰克林和石油城成千上万人的生活，使他们觉得自己没有受到公正的对待。当地人已经接受了这样一种观点，用洛克菲勒的话说，就是“产油地区提供的某些特权，那些试图在别的地区发展的人休想去分享。”在他们心目中，洛克菲勒是不请自来的恶魔，篡夺了他们与生俱来的权利，尽管洛克菲勒只是在行使自己的权利，在自己满意的地方发展业务。

然而，为了实行彻底的垄断，洛克菲勒必须控制油溪的炼油厂，哪怕只是为了拆毁那些效率最为低下的厂子。1874 年 1 月 22 日，洛克菲勒买下了帝国炼油公司（Imperial Refining Company）及其在石油城附近的庞大生产设施，这一举动让当地的炼油厂老板们目瞪口呆。对当地挑动仇视标准石油公司情绪的人来说，这笔交易是个不折不扣的凶兆。个子不高、嗓音沙哑，留着圣诞老人式胡子的雅各布·范德格里夫特船长（Captain Jacob J. Vandergrift）是同意出售公司的几个人中的一个。曾在俄亥俄河上做过船长的范德格里夫特是个富有、虔诚的禁酒主义者，受到广泛的尊敬和服从。在油溪一带，范德格里夫特的倒戈被人们认为是公然的背叛行为，打击了当地独立炼油厂主的士气——而这正是洛克菲勒想要做到的。1875 年初，洛克菲勒兼并了泰特斯维尔第二大炼油厂——波特－莫兰公司，这次兼并使标准石油公司得到了 27 岁的约翰·阿奇博尔德，正是这位小个子演说家曾经在泰特斯维尔歌剧院发表了反对改造南方公司的言辞激烈的讲话，使在场的听众群情激昂。此时的阿奇博尔德认为竞争的观念已经过时，转眼间投身到了行业合并的大纛之下。

除了亨利·弗拉格勒之外，阿奇博尔德是洛克菲勒招募到的最重要人物。洛克菲勒甚至在两人从未曾谋面之前就对阿奇博尔德产生了兴趣。一天，洛克菲勒在泰特斯维尔一家饭店登记时，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发现签名栏里自己的名字上面写着“约翰·D·阿奇博尔德，4美元1桶。”这种自负的推销自我方式给洛克菲勒留下了深刻的印象，因为当时原油的市场价格远远低于这个价格。孩子气的阿奇博尔德比洛克菲勒年轻9岁，体重大约130磅，个子不高，长得像个火花塞。阿奇博尔德是一位浸礼会巡回牧师的儿子（标准石油公司里有许多人是牧师的儿子），在他10岁时父亲抛弃了家庭，他只好在十几岁时就来到泰特斯维尔，与这里的炼油业一起成长。阿奇博尔德头脑机敏、乐观向上，是个快活的讲故事高手，当时有人说他是“一路笑着就发了大财。”很难被取悦的洛克菲勒十分喜欢总是兴高采烈、满肚子笑话和故事的阿奇博尔德；除了身材矮小之外，阿奇博尔德是标准石油公司里最像老比尔的人。他成了洛克菲勒的代表、选定的继承人、义子和弄臣。不久，洛克菲勒发现这个牧师的儿子沉溺于世俗享乐之中，整晚整晚地喝酒打牌。洛克菲勒及时地强迫他戒了酒，但这样反而使他俩的关系更加密切了。

阿奇博尔德加入标准石油公司之后，被人刻薄地骂作“叛徒”和“逃兵”，以前曾经敬佩他的人尤其仇视他。然而，他由于为人真诚，又十分擅长处理公共关系，被洛克菲勒派去游说油溪的炼油商入伙。洛克菲勒正迫切地需要派一个招人喜欢的人代表他去那里。泰特斯维尔一带的人把标准石油公司骂作“章鱼”，视洛克菲勒为魔鬼。母亲们吓唬小孩时会说：“孩子，快跑，不然会让洛克菲勒抓住的！”结果，标准石油公司原来的官员从不就收购问题直接同当地的独立炼油商们举行会谈，而是通过“有竞争力的炼油商的熟人、对手和朋友进行，这些人最适合帮他们分析形势，也最容易在谈判中获得成功，因为他们之间是邻居和朋友，彼此熟悉、关系融洽、相互信任。”阿奇博尔德的微笑能够缓和对方的敌对情绪，重新建立友好关系。有了阿奇博尔德，洛克菲勒再也不用亲自去油溪了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1875年9月，标准石油公司组建了阿克米石油公司（Acme Oil Company），由阿奇博尔德率领这个前敌组织去兼并当地的炼油厂。短短几个月内，阿奇博尔德就买下或租赁了27家炼油厂，进展速度如此之快，使他几乎被累垮了。在接下来的三四年里，阿奇博尔德把剩余的独立炼油厂如数收进标准石油公司囊中。洛克菲勒要求阿奇博尔德付给炼油厂主公道的价格，他在写给洛克菲勒的几封信中表明自己是这样做的。一次，阿奇博尔德极不情愿地以1.2万元的过高价格买下一家炼油厂后，告诉洛克菲勒说："我们觉得就这个工厂而言这个价格偏高了，并且相信如果按目前的低价再坚持一段时间就有可能买得更便宜些，但问题是这个差价是否值得我们花那么大的力气。"交易最终完成后，阿奇博尔德又在信中告诉洛克菲勒："我发现这笔买卖很难做。我被迫向对方做了一些我很不愿意做的让步。等见面后我再向您汇报具体情况。"尽管独立炼油商们经常觉得受到洛克菲勒的压榨，洛克菲勒并不总是最大限度地利用对方的劣势，有时甚至显得很大度。

至少有一位大炼油厂主说过，他在试图建立一家新炼油厂时受到了标准石油公司的胁迫。最先铺设输油管道的塞缪尔·范·西科尔（Samuel Van Syckel）说，标准石油公司的代表允诺付给他丰厚的报酬，让他放弃建新工厂的计划。"那人随后说我炼油根本赚不到钱。他还说我就是炼了油也无法运出去。他说他可以告诉给我一个秘密，他们已经与铁路在货运——车皮调配——方面达成了协议，所以他知道我就是能炼出油来也赚不到钱。"范·西科尔在高压下就范了。

1875年5月，洛克菲勒秘密地收购了位于西弗吉尼亚州帕克斯堡的卡姆登公司（J. N. Camden and Company），将它更名为卡姆登联合石油公司（Camden Consolidated Oil Company）。至此，洛克菲勒完成了他控制全部主要的炼油中心的宏伟计划。卡姆登

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在信中记录了这种收购活动是在如何机密的情况下进行的。成交之前，标准石油公司要求对方提供一份详细的资产清单，准备派公司资深主管安布罗斯·麦格雷戈（Ambrose McGregor）去核实。约翰逊·纽伦·卡姆登是一位著名的民主党政客，他担心他的制桶厂主管可能会认出麦格雷戈，就提醒标准石油公司说："我们欢迎他来，但是又担心他的到来会暴露我们的交易。我觉得制桶厂的主管对这件事情已经有所察觉。"工厂易主的事连一位主管都不让知道，这突出地表明了标准石油公司是何等重视保密工作。

收购卡姆登公司弥补了洛克菲勒的一大弱点，因为他控制的炼油厂分布在分别由纽约中央铁路、伊利铁路和宾夕法尼亚铁路运营的区域里。地图上惟一的空白是由自行其是的巴尔的摩－俄亥俄铁路公司（Baltimore and Ohio Railroad，B&O）控制的区域，该公司的铁轨横穿南宾夕法尼亚，将西弗吉尼亚州帕克斯堡和惠灵的一些炼油厂与巴尔的摩的一个石油出口中心连接在一起。让洛克菲勒更加不能容忍的是，突然发迹的巴尔的摩－俄亥俄铁路公司竟然胆敢插手经营原油，由一家名叫哥伦比亚管道公司用输油管运往匹兹堡，处处与标准石油公司作对。总之，巴尔的摩－俄亥俄铁路公司在支持最后一批坚持公开对抗洛克菲勒专横统治的独立炼油商。

巴尔的摩－俄亥俄铁路公司总裁约翰·加勒特（John W. Garrett）一直力劝卡姆登同庞大的标准石油公司对抗，并且提出为他降低运费以示支持。卡姆登背着加勒特投靠洛克菲勒后，想继续享受旨在支持与洛克菲勒对抗的炼油厂的运费优惠。1875 年 5 月 12 日，按捺不住捉弄别人的得意心情，卡姆登通知他在克利夫兰的新老板标准石油公司说："加勒特先生……明天要来见我们。我想他会鼓励我们继续独立经营、抵制'合并'"——也就是抵制标准石油公司。卡姆登确实在同加勒特的谈判中得到了十分优惠的运价。他每月通过巴尔的摩－俄亥俄铁路公司发运 5 万

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

桶油，作为交换条件，该铁路公司每运 1 桶成品油——不管是卡姆登还是他的竞争对手的产品，卡姆登都能从中获得 10 美分的回扣。加勒特自以为在同标准石油公司作对，不惜恢复臭名昭著的给回扣的做法，这表明在这一行里没人能说自己是完全清白的。

那年春天，洛克菲勒授予卡姆登很大的自主权，让他收购巴尔的摩－俄亥俄铁路公司为之服务的炼油厂。卡姆登很快就兼并了 3 家帕克斯堡的炼油厂。有几次，卡姆登也像阿奇博尔德一样，为付出的价格过高而生气。“花大笔的钱买进这种垃圾工厂，真叫我难过得想哭，”他告诉洛克菲勒，“但这是我们对人类应尽的职责，所以我想我们还得这样义无反顾地干到底。”巴尔的摩战役胜利完成后，不到 40 岁的约翰·D·洛克菲勒便成了全美炼油业惟一的主人。也许除了俄罗斯之外，西宾夕法尼亚以外的地方还没有发现大油田，这同样意味着洛克菲勒垄断了全球的煤油市场。洛克菲勒目前拥有的不可思议的巨大财富，令其父威廉·埃弗里·洛克菲勒最不着边际的发财幻想也相形见绌。而当时在石油业以外，几乎还没人听说过洛克菲勒。

由于收购主要炼油中心的闪电战的代价如此高昂，洛克菲勒此时最棘手的问题就是如何为他大规模的收购筹措资金。为了吸引炼油商，洛克菲勒任他们选择收取现金或股票，不过他总是害怕他们选择收取现金。“我会堂而皇之地抽出支票本，装出满不在乎样子说：‘你希望我开支票给你，还是要标准石油公司的股票？’”如果对方要现金，洛克菲勒常常就得从一家银行跑到另一家，千方百计弄到钱。洛克菲勒鼓励对方选择接受股票，这样他就能保住资金，同时又能使昔日的对手为他欣欣向荣的事业效力。但是，像克拉克－佩恩公司那样投资于标准石油公司而不是拿现金的公司并不多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让洛克菲勒不悦的是，没有几个人信任他而接受标准石油股票。他们大多怀疑洛克菲勒和他手下那些年轻莽撞的人物是否能够实现他们的实验性计划。洛克菲勒回忆道："我让他们选择是要现金还是新公司的股票时，他们拿走我的钱，还暗中嘲笑我是个笨蛋。"洛克菲勒以他一贯的坚定态度相信，选择股票的人定会发财。事实上，20世纪美国上层社会中有许多人都是当初选择标准石油公司股票的炼油商的后代。一有机会，洛克菲勒就宣传他的预见，说这些股票将来肯定会升值。一次，洛克菲勒遇到一位接受股票的克利夫兰炼油商，就问他："你还留着你的股票吧?"得到肯定的答复后，洛克菲勒请求他说："什么东西都可以卖掉，甚至连你身上的衬衣，但是千万不要把公司的股票卖了。"并不是每个人都这样做的，所以洛克菲勒总是认为，针对他的恶意攻击有很大一部分来自因为后悔没有接受股票而心怀不满的炼油商。

尽管洛克菲勒需要大规模借贷，但他再不必向银行家们低头，而且还公然藐视他们当中最可怕的一位：阿马萨·斯通（Amasa Stone)。斯通为人冷漠严厉，很难打交道。他聚集了一笔财富，架桥梁，修铁路，并且受范德比尔特将军个人之请当了沿湖铁路公司的总经理。比洛克菲勒大20岁的斯通希望炼油商们都听他的，这很让洛克菲勒反感。为了确保获得稳定的信贷，洛克菲勒请斯通加入标准石油公司的董事会，但后来斯通变得日益独断专行，洛克菲勒又设法要赶走他。他不久就找到了机会。有一次，斯通一时疏忽，让手头购买的标准石油公司股票的期权过了期限。几周以后，斯通发现了自己的错误，便来到标准石油公司总部，劝弗拉格勒为他展延期权的到期日。早就想找机会显示自己力量的洛克菲勒越过弗拉格勒，拒绝再向斯通出售股票，气得这位银行家变卖了手里所有的标准石油股票。这时，洛克菲勒觉得自己可以和克利夫兰任何一个商人平起平坐，不肯再向任何人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

低头了。

除了想摆脱银行家的控制之外，洛克菲勒还希望不再受范德比尔特、古德、斯科特和其他铁路运输巨头的掣肘。早些时候，洛克菲勒在同铁路公司的讨价还价中发挥了大货主的优势。现在，他又走出关键的一步，设法巧妙地染指铁路业的基础设施建设。

由于担心油田枯竭，铁路公司减少了对石油运输专用设施的投资，惟恐这类设备有朝一日会变得一钱不值。洛克菲勒利用铁路公司的这种恐惧心理，在 1874 年 4 月与伊利铁路公司达成了一项对自己非常有利的协议。如果标准石油公司做到：第一，用现代化设施装备调车场，加快向新英格兰地区和南方的石油运输速度；第二，把所属西部炼油厂产量的 50% 交给伊利公司运输，伊利公司就把新泽西州威霍肯车站的控制权转让给标准石油公司。这项协议给洛克菲勒带来了许多好处，他不仅可以得到伊利公司的运费优惠，还可以掌握竞争对手在全国的石油运输情况。做出这项数额巨大的投资后，他甚至可以随心所欲地封锁竞争对手的产品出口。洛克菲勒争辩说："我从来没听说过在其他行业有竞争者因为不能利用对手的资本和设施为自己谋利而不利于对方便感到委屈的事情。"洛克菲勒的观点是无可指责的——除非你支持这个仍然有争议的观点，即铁路公司是公共交通工具，应该对所有托运人一视同仁。

洛克菲勒在范德比尔特家族控制的纽约中央铁路公司里也受到了热情的欢迎。有报道说，范德比尔特将军曾经说过，洛克菲勒是全美国惟一一个可以向他提条件的人；同时，他的儿子威廉·亨利·范德比尔特[①]审慎地为自己购买了标准石油公司的股票。正是这位小范德比尔特在 19 世纪 70 年代谈起洛克菲勒时，颇有

① 1821—1885。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先见之明地说："他将成为这个国家最富有的人，"他由此继承了他父亲的铁路大王的头衔。后来，标准石油公司与铁路部门到了唇齿相依的地步，几乎控制了伊利公司和纽约中央铁路公司的全部石油运输。

在油罐车取代油桶成为主要石油运输方式的改革过程中，标准石油公司也大获其利。洛克菲勒后来证实："我们很快就发觉，随着石油业的发展，原始的油桶运输方式不会持续很久了。这是因为包装往往比油的成本还高，而且美国的森林也不足以长久提供制桶的原料。"在决定是否投资于不能用于普通货物运输的特种车辆时，铁路公司再度犹豫不决，于是洛克菲勒挺身相助。1874年，标准石油公司——由于出于为铁路公司的利益考虑，巧妙地同对方建立了千丝万缕的联系——开始筹集数万美元购置油罐车，然后按行驶公里数低价出租给铁路公司。几十年后，芝加哥屠宰商阿穆尔公司（Armour and Company）也如法炮制，购置了铁路冷藏车。

由于伊利公司和纽约中央公司使用的油罐车几乎全部都是标准石油公司的财产，标准石油的地位越来越坚不可摧：它可以随时威胁收回油罐车而让这两家公司屈服。它还迫使铁路公司给予它用油桶运输的小炼油商无法得到的优惠条件。例如，铁路公司对空桶的回程运输要收取运费，而油罐车从东海岸返回中西部炼油厂却是免费的。尽管油罐车不会漏油，使用油罐车的货主还是可以得到与使用油桶的托运人完全相同的漏油折扣——这意味着标准石油公司发运的每辆油罐车中有62加仑的油是免费运输的。

洛克菲勒获得这种牢不可破的地位后，实现了他长久以来的愿望，让油溪的炼油商们在运费方面永远失去了优势。1874年夏天，洛克菲勒与铁路公司的官员在新泽西朗布兰奇和萨拉托加斯普林斯举行高层会谈，说服他们对所有向东海岸运油的炼油商实行统一的运费。这样，在油溪和克利夫兰之间的150英里路程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上，原油等于是免费运输的，使得在油田拥有炼油厂的运费优势不复存在，为克利夫兰的炼油厂争取到了平等的地位。这条令人震惊的消息通过所谓的 1874 年 9 月 9 日拉特通告（Rutter Circular）公诸于世，马上在油溪一带引起大规模集会和愤怒的抗议，因为当地人都非常痛恨洛克菲勒。与当年改造南方公司风波情况不同的是，铁路公司没有因为遭到抗议而动摇，这一回它们清楚独立炼油商的日子已经屈指可数，因而沉着应战、寸步不让。事过 3 周以后，宾夕法尼亚铁路公司的卡萨特（A. J. Cassatt）才发表了一封简短又而理直气壮的公开信，为统一运费辩解。长久以来，独立炼油商们一直勇敢地与标准石油公司进行着一场力量悬殊的斗争，而现在，随着铁路公司落入标准石油公司的控制之中，这场竞争也就到头了。

如果石油是南北战争后在不同地点发现的，那么，即使是标准石油公司也不太可能集中起各种资源，像现在这样彻底地控制这一行业。由于石油集中分布在宾夕法尼亚州西北部一个荒凉的区域里，特别是管道运输出现后，这一行业很容易被垄断。输油管道将宾夕法尼亚的油井连结成一个统一的网络，最终使标准石油公司得以借助一个阀门便可控制整个地区的石油产量。经过一段时间以后，管道运输使洛克菲勒把他同铁路公司的合作挤到了附属地位。

洛克菲勒很晚才充分认识到管道运输的巨大潜力，他涉足管道运输似乎是出于防守和保留退路的目的。洛克菲勒清楚，铁路公司感觉到了管道运输的威胁，他一度考虑推迟使用这项新技术以帮助铁路公司维护其利益。然而，有家铁路公司迫使他改变了自己的计划。1873 年夏天，他吃惊地得知，宾夕法尼亚铁路公司通过下属一家名为帝国运输公司（Empire Transportation Company）的野心勃勃的快运公司打入了管道运输业，将油溪两条运量最大的管道并入了自己的铁路网络。在这以前，输油管只是用于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把石油从井口运到铁路旁的短途运输，而宾州铁路公司的这一举动预示了用管道进行长途运输、继而彻底取代铁路的时代的到来。更让洛克菲勒吃惊的是，帝国运输公司似乎预示着，他的同谋但更多时候是对手的宾州铁路的汤姆·斯科特即将垄断管道运输业。洛克菲勒的担心绝非杞人忧天。在为一己私利而不断变换盟友的过程中，汤姆·斯科特在战术上与洛克菲勒妥协，但他一直畏惧标准石油公司，想方设法打破它在炼油业的垄断地位，大抵是为了以自己的垄断取而代之。

洛克菲勒对此给予了迅速的反击，让丹尼尔·奥戴铺设了一个输油管道系统。奥戴是标准石油公司历史上最有特色的人物之一，他出生在克莱尔县，是个言语粗俗、身强力壮的爱尔兰人，做起事来残酷无情，却不乏机智和魅力。他能使属下忠心耿耿，令对手胆战心惊。早年他在油溪的一次斗殴中额头上留下了一块伤疤，这伤疤显示出他做起生意来毫不留情的作风。在奥戴的努力下，标准石油公司在1874年组建了美国运输公司（American Transfer Company），负责铺设输油管道网络。为了争夺地盘，洛克菲勒还收购了雅各布·范德格里夫特控制的范德格里夫特－福尔曼公司1/3的股权。曾做过汽轮船长的范德格里夫特早已把自己的炼油厂并入了标准石油公司。范德格里夫特的输油管道成了另一家公司联合管道公司（United Pipe Lines）的核心业务，但该公司表面上却不受标准石油公司的控制。洛克菲勒把联合管道公司的一小部分股票送给了纽约中央铁路公司的威廉·亨利·范德比尔特和沿湖铁路公司的阿马萨·斯通，加强了与友好的铁路公司之间的关系，此举使得只要石油业中同时存在着这两种运输方式，洛克菲勒便可以从铁路和管道运输中均获得最大的优势。1874年夏天，第一家输油管道公司的业主们联合他们认为与之竞争的管道运输公司共同制定了运费并且分配了定额，洛克菲勒的管道公司得到了36%的巨大市场份额。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过美国运输公司和联合管道公司，洛克菲勒此时控制了油溪近 1/3 的石油运输。从那以后，标准石油公司在石油运输业的影响同它在炼油业一样无与伦比，在石油运输业的赢利甚至超过了炼油业。手中握有这种权力的人很容易滥用它。采油商可能会因为打出一口好井而立刻觉得自己就要腰缠万贯了，可是如果他不能把喷涌而出的黑色液体接到一条输油管上，这口井就一钱不值。采油商们过去总是说洛克菲勒手中握着他们的生杀大权，随着标准石油公司的输油管道一点一点地延伸进油田，盘旋在油溪两岸的山坡上，这种看得见、摸得着的权力此时已变得十分令人胆寒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章 谜般人物

Chapter 10



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全家在福里斯特山野餐，摄于1880年前后。洛克菲勒站在最左边。女儿贝西（左）和伊迪丝（右）坐在桌后，艾尔塔则调皮地趴在桌前。塞迪坐在图中最左边，斯佩尔曼外祖母坐在最右边。

（由洛克菲勒档案中心提供）



在1899年一次美国西部野营旅行途中，洛克菲勒坐在户外大吃沙丁鱼。

（由洛克菲勒档案中心提供）



洛克菲勒直挺挺地坐在弟弟威廉的罗克伍德大宅门前台阶上，身后左边是女儿艾尔塔，右边是威廉的女儿埃玛；前排从左至右是威廉的女儿珀西和埃塞尔以及小约翰·D·洛克菲勒。

（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1874年4月，标准石油公司搬进了一幢与自己新石油巨人地位相称的四层办公楼。洛克菲勒和哈克尼斯把这幢新楼建在公共广场东面的欧几里德林荫大道43号。大楼的正面是厚重的石质墙壁，标准石油公司的两层办公区面积宽敞、通风良好，中央楼梯上方的天窗给楼内带来充足的光线。每天早上，洛克菲勒9点一刻准时来公司上班。他衣着考究、黑玛瑙的衬衣袖口链扣上刻着一个漂亮的字母“R”；洛克菲勒尽管出身于生活节俭的农村家庭，对衣着却非常讲究，这一点出乎很多人的意料。“洛克菲勒先生有一种沉稳高贵的气质，”一名职员回忆道。“他的衣着总是纤尘不染——就像是刚从包装盒里拿出来的一样。他总是戴着手套，提着雨伞，头上是一顶丝质礼帽。”洛克菲勒非常看重皮鞋是否擦得干净，竟然为每个办公套间免费配备了一套擦鞋用具。洛克菲勒是个高个子，苍白的脸上蓄着精心修剪的金黄色连鬓胡子，每天早上都有一位理发师准时来给他修面。他每次赴约都非常准时，他说：“谁都没有权利无谓地占用别人的时间。”

每天早上，洛克菲勒都以他特有的沉稳轻声地与同事打招呼，询问他们的身体情况，然后消失在他简朴的办公室里。不仅多疑的泰特斯维尔老对手们觉得洛克菲勒神出鬼没，就连标准石油公司的员工们也觉得他行动诡秘。一位秘书说：“他不爱见人。我从来没亲眼见到他走进或离开办公楼。”另一位下属也说：“你总是看不见他，但总能感觉到他的存在。”洛克菲勒很少会见陌生人，喜欢别人用书面形式与他联系。他一向提防行业间谍活动，只让下属知道他们必须掌握的情况，并且曾经提醒一位同事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说："在任命［某人］担任掌握公司情况并可能给我们造成麻烦的职务时，我非常谨慎。"洛克菲勒不愿把自己的想法和盘托出，这使得他身边的助手觉得他难以理解。其中一位写道："他总是长时间沉默不语，甚至看不出他是在表示反对，这有时真让我们无所适从。"他擅于保守秘密，把自己的脸磨练得像戴着一副毫无表情的面具一样，下属给他送来电报时，竟然无法从他的脸色上看出消息是好还是坏。

洛克菲勒认为沉默代表着力量：只有内心虚弱的人才会随口乱讲，对着记者喋喋不休，而谨慎的商人则守口如瓶。"成功来自多听少说"和"只说不做的人就像是长满荒草的花园"是洛克菲勒最喜欢的两则箴言。老比尔避人耳目的处世方式鬼使神差地预示了他儿子有着靠多听少说来获得竞争优势的习惯。洛克菲勒在谈判中将他那中西部人典型的沉默寡言发挥得恰到好处，令对手们不知所措，只好对他的意图乱猜一气。洛克菲勒生气时更是沉默得让人觉得恐惧。他喜欢讲这样一件事，有一次，一位气急败坏的承包商闯进洛克菲勒的办公室，对着他暴跳如雷、大喊大叫，他却无动于衷地低头伏在办公桌上继续他的工作，直到那个承包商精疲力尽时才抬起头来。这时，他靠在转椅里左右转着，看着对方冷冷地问道："我没听清你刚才说了些什么。你能再说一遍吗？"

洛克菲勒在大多数时间里都把自己关在办公室里，让人把油价用粉笔抄在办公室的黑板上。他背着手，在这间简朴的办公室里踱来踱去。每隔一段时间，洛克菲勒就会走出办公室，坐在一把高椅子上研究账本，同时在本子和纸上算来算去。（在开会时，洛克菲勒的手也是一刻不停，不是记笔记，就是乱画一气。）他经常凝视着窗外，连续 15 分钟雕像似的一动不动地盯着天空。他有一次反问道："我们许多人没能取得大的成就……不正是因为我们没有做到集中精力，不能在适当的时候排除外界干扰，把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全部精力集中在要做的事情上吗?”

洛克菲勒每天都按照固定的时间表有条不紊地办事。他从不在琐碎小事上浪费时间。就连每天的休息——10点左右停下来吃点饼干喝点牛奶，午饭后睡一会儿——也是为了恢复精力，使自己的体力和脑力调整到最佳状态。他说：“总把每根神经都绷得紧紧的不是件好事。”

在创业初期，洛克菲勒见了面能叫得出每位员工的名字，并且不时会在办公楼里巡查。他走路时脚步很有节奏，像是节拍器一样稳定，总是在相同的时间走过相同的距离。他走起路来几乎没有声音，说话时声音也很轻，像是个殡仪馆老板。他悄然无声地在办公区走来走去，有时会突然停在某个员工的办公桌旁，彬彬有礼地柔声说要检查一下他的工作，吓对方一跳。员工们很少看见洛克菲勒，常常只能猜测他的行踪。“他是大家最不熟悉的人，”一位50多年后仍对洛克菲勒的日程安排迷惑不解的老员工回忆道：“有人说他每天要在办公室里工作3个小时，可是我们看不见他来，也看不见他走。他可能有自己的专用通道，不走公共楼梯和走廊。”

洛克菲勒以前曾做过簿记员，因此十分重视记账的作用。一位会计记得有一回洛克菲勒在巡视时突然停在他办公桌旁，很有礼貌地说：“请让我看一下。”然后飞快地翻阅这人的账本。“记得很好，”他边看边说，“确实很好。”突然，他发现了一处小错。“这里有一个小错误，你把它改过来好吗?”洛克菲勒翻阅写满密密麻麻数字的账本的速度之快，令那个会计目瞪口呆。“我敢发誓，”会计说，“整个账本上就出了这么一个错。”

洛克菲勒超乎寻常的沉着冷静给每个接触过他的人都留下了深刻的印象。洛克菲勒尽管把自己的意志力磨练成了达到其目的的有效手段，仍然不失是个性情温和的人。正如他自己所说：“不管你现在说出或做了什么让人无法容忍的事情，也休想看出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我有丝毫的冲动。”他总是以自己的脉搏低于常人为荣——每分钟只有52次。许多雇员都说洛克菲勒从来没有发过脾气、提高过嗓门、说过污言秽语或是有过什么不文雅的举止。他不同于那些典型的盛气凌人的商界大亨，员工们对他的评价普遍很高，觉得他做事公平，待人宽宏大度，没有大老板的架子。有件事很好地说明了这一点。洛克菲勒热衷于健身，在财务部摆了一架供他锻炼用的木头和橡胶做的健身器。有天早上他来健身时，一名年轻的会计没认出他来，向他抱怨说那台健身器是个讨厌的累赘，要求把它拉走。洛克菲勒说了声“好吧”，就叫人把它拉走了。过了几天，那个年轻人知道了他斥责的人是老板，心里害怕极了，但他并没有因为这件事受到任何训斥。即使是在处罚犯了大错的员工时，洛克菲勒也会觉得不忍心。对于贪污的下属，洛克菲勒不会把他送上法庭，只是把他解雇了事。

在洛克菲勒的一生中，不断有人严厉地指责他是个冷漠、恶毒的人。事实是，像许多不爱交往的人一样，他给不同的人留下的印象各不相同的。早年向洛克菲勒出售油桶的一位制桶商告诉艾达·塔贝尔说：“洛克菲勒很少说话，伙伴们都不喜欢他，大家都怕他，他很孤独。”但洛克菲勒从来没有把对待竞争对手的那种残酷无情用在自己的雇员身上。为他工作的员工通常觉得他举止得体，像家长一样关怀手下的人。一位炼油厂的工人回忆道：“他无论见了什么人总是点点头，打个招呼。那些年工厂刚起步时，我们经常面对许多困难，但即使在那种时候，我也从来没见过洛克菲勒先生待人不友好、不和善或者发急的时候。他不论遇到什么事都不会失态。”洛克菲勒的妹妹玛丽·安认为，那些关于洛克菲勒脾气暴躁的说法纯系谣言。她说：“约翰跟任何人都能融洽相处。”确实，如果洛克菲勒不具备某种人格魅力，至少在接人待物方面是如此的话，他也不可能在商界取得如此辉煌的成就。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒极其重视员工。在标准石油公司发展初期，普通员工的招聘他都要亲自参加。（在征服了其他炼油中心后，公司员工人数膨胀到了3000人，洛克菲勒已不可能直接参与员工招聘了。）洛克菲勒对他的帝国的发展充满信心，只要发现优秀人才，就将其招至麾下，不论当时是否需要。

洛克菲勒比技术专家要高明许多。他有一种吸引员工团结在自己左右的魔力，是个善于鼓励人的领袖，尤其欣赏社交能力出众的管理人员。“与人交往的能力，就像咖啡和糖一样，是可以买到的商品，”他曾说，“而且我为这种能力付的钱比买世上任何其他东西付的钱都要多。”

洛克菲勒鼓励员工直接向他提意见或建议，并且一向关心员工的生活。他经常写信询问生病或退休员工的情况。洛克菲勒在付给员工工资和退休金方面十分慷慨，高于同行业的平均水平。40多年后，一位老员工在回忆公司当年的情况时多少有些夸张地写道：“公司里从来没有发生过一起罢工，也没人对公司表示不满；现在已经没有哪家公司能像标准石油公司那样关心自己的老员工了。”应该指出，炼油业是个资本密集型产业，炼油工人的不满情绪不像煤矿工人或钢铁工人那么强烈。即使是在不景气的年份里，标准石油公司也能赚取大量利润，这使得它有能力慷慨地体恤属下。一位为洛克菲勒作传的作家甚至认为“他是当时最好的雇主，因为他建立了住院补贴和退休金制度。”

服从管理的工人会觉得洛克菲勒是个好老板，但是如果有人做出什么愚蠢的举动，例如试图建立工会，就会立即失去洛克菲勒的同情。洛克菲勒从来不承认工会组织的合法性，也不容许有人在他的工厂里组织工会。他还保留了评价员工私人生活的权利。洛克菲勒用自己谨慎保守的标准来要求员工，惩罚与人通奸的管理人员，对离婚的人表示不满。安息日的仪式是必须要遵守的，他的同事如果在本应去教堂的日子给洛克菲勒写信，往往不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

敢在信上用真实的日期。

洛克菲勒手下的雇员们十分尊重他，竞相取悦于他。正如一位员工所说："我从没听说过有谁能像他那样把众多优秀人材团结在一起，激励每个人都为公司竭尽全力……。他很了不起，胸襟宽广，而且很有耐心；我认为像他这样的人在这个世界上五、六百年才会出现一个。"洛克菲勒很少公开表扬员工，他的方法是通过微妙的暗示督促员工前进。首先，洛克菲勒会全面严格地考验员工，而一旦员工得到了他的信任，就会被赋予极大的自主权，除非出了严重的疏漏，洛克菲勒一般不会干涉他们的工作。"一般情况下，提拔员工最好的方法是——当你相信他们具备必要的素质并且觉得他们有能力胜任时——把他们带到深水区，推进水里，任他们自己努力，或是沉入水底，或是游上岸，"洛克菲勒想起了老比尔在奥瓦斯科湖上用在儿子们身上的方法，并且说："他们不会失败的。"为了协调如此庞大的机构的工作，洛克菲勒必须下放权力，标准石油公司的部分行为准则是，培养下属自己为公司做事。一次，洛克菲勒向一名新员工介绍说："有人告诉过你在这里工作的规矩没有？还没有？是这样：能让别人去做的工作，就不要亲自去做……。你要尽快找到一个可以信任的人，培养他做你的工作，然后自己坐下来，动脑筋想想怎么才能让公司多赚些钱。"洛克菲勒身体力行地贯彻这一原则，使自己从繁琐的日常行政管理工作里脱出身来，把更多的时间和精力用于宏观决策上。

最重要的是，洛克菲勒用自己狂热的完美主义观点激励着员工。洛克菲勒做事从不马虎，他写的几十万封商业信函都经过不厌其烦的修改，篇篇都是言简意赅、措辞讲究的典范。洛克菲勒每次给秘书口授完信函，都要修改五六遍，直到把每个多余的字都删掉，认为收信人能得到他想传递的信息后，才工工整整地签上自己的名字。一位高级助手回忆道："我见过他一连在几百份

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

文件上签字。他签每个名时都认认真真，好像那个签名将是他被后人怀念的信物似的。在他心目中，每一个签名都是一件艺术品。”这种源于洛克菲勒追求卓越的激情感染了整个公司。标准石油公司在世界各地的业务都明显地体现出约翰·D·洛克菲勒的个性。

洛克菲勒并没有给标准石油公司引进许多技术革新，他专门负责制定公司的政策和理论基础。他是位无与伦比的管理者，每天准确无误地处理潮水般涌来的建议。洛克菲勒具有超乎常人的反应能力，在各种选择面前具有一流的判断能力。也许正因为如此，洛克菲勒更像现代企业的首席执行官，而不同于与他同时代的那些趾高气扬的工业巨头。

由于在19世纪末信息交流和数据保存的方法十分原始，洛克菲勒要是不能高超地处理大量的数据，是不可能管理好他那个权力分散的石油王国的。分类账本使他可以像操纵木偶似地通过看不见的力量控制整个公司。洛克菲勒对数字了如指掌，这使他可以把复杂多样的系统简化成一个通用的标准，不管计算结果多么残酷，洛克菲勒都能毫不迟疑地接受。洛克菲勒曾坦言：“数字是我制定政策的惟一依据，别无其他。”马克·汉纳把洛克菲勒贬低成“一个超级经济工作人员，簿记的化身。”这种论调不仅忽视了洛克菲勒远见卓识的领导才能，而且低估了分类记账在现代企业中的重要作用。数字是洛克菲勒用以衡量千里之外的下属机构经营情况的客观标准，使他能够看穿它们的不实之辞。洛克菲勒以这种方式从公司最高机构到最底层全面推广理性管理：标准石油公司的每一项成本计算都精确到小数点后几位。

洛克菲勒本人具有出众的数学才能，也十分看重具备这一素质的下属。在决定是否雇用乔治·罗杰斯做秘书时，洛克菲勒掏出表来看看罗杰斯要用多长时间为一张数据表计算出总数。罗杰斯算完后，洛克菲勒说：“不错，你在规定的时间内完成了计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

算，”然后立即决定雇用这个年轻人。罗杰斯为洛克菲勒工作了许多年，很得洛克菲勒赏识。罗杰斯记得一些他的老板注意细节，在金钱方面一丝不苟的趣事。一天，洛克菲勒离开办公室时，翻遍自己的口袋，发现没有带零钱，就向罗杰斯借一个5分硬币。罗杰斯主动表示这钱算送他了，洛克菲勒却谢绝道：“不，罗杰斯，别忘了问我要。这可是1元一年的利息呐。”

洛克菲勒认为自己的成功很大程度上得益于他的快速计算能力。在与戴维·霍斯泰特（David Hostetter）博士谈判向对方买下他心仪已久的价值百万的哥伦比亚管道公司（Columbia Conduit Company）时，洛克菲勒故意让谈判对手滔滔不绝地讲了半个小时，自己却一直在心里计算利息支付条件。“结束谈判时，”洛克菲勒回忆道，“他接受了我提出的条件——谈判过程中我在脑子里一刻不停地计算，为我节省了3万元的利息支出。”这件事微妙地印证了在洛克菲勒的全部文件中始终若隐若现的反犹太情绪。在谈起自己借以战胜霍斯泰特博士的数学能力时，他洋洋自得地说：“我不会忘了它是怎么帮我打败那个犹太佬的。”

随着时间的推移，洛克菲勒几乎不再接触炼油、运输和营销等实际业务——这些活动大都在标准石油王国的尘土飞扬的外围领地中进行——而是呆在总裁的办公套间里，专心处理财务、人事、行政和有关公司大政方针的事务。洛克菲勒轻视技术知识在企业中的重要性。“我从来没有觉得自己需要掌握科学知识，从来没有。想在工商界取得成功的年轻人不需要学习物理或是化学。他总能雇得到科学家。”

然而，在标准石油公司创业初期，洛克菲勒每隔一段时间就要巡视一次工厂设施，并且不耻下问，目光犀利，一边收集资料，一边不停地盘问工厂的负责人。洛克菲勒的口袋里老是装着一个红色的笔记本，有了什么改进工作的建议就记在上面，并且向来关注这些建议的落实情况。他很清楚下属们十分害怕那个红

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本子。洛克菲勒饶有兴致地承认道："有好几次和一些部门经理共进工作午餐时，我刚一掏出红笔记本，就看到其中几位的脑门上开始冒汗了。"

洛克菲勒有另辟蹊径地看问题的才智，在分析一项业务经营时，他能把它分解成几个组成部分，设法对其加以改进。在很多方面，他走在了弗雷德里克·温斯洛·泰罗①效率管理研究的前面。洛克菲勒认为每家工厂都可以永无止境地加以改进，他在公司内部造成了一种不断追求完善的气氛。公司运作的规模越大，越是要求关注细节问题，这尽管看上去有些不合常理，但是如果在一个地方节约1分钱，就可能在全公司省出上千倍于这个数目的钱。19世纪80年代初，洛克菲勒视察了一家位于纽约市的标准石油公司下属工厂。这家工厂灌装5加仑一桶的煤油，密封后销往国外。洛克菲勒观察了一台机器给油桶焊盖的过程后，问一位住厂专家："封一个油桶用几滴焊锡？""40滴，"那专家答道。"试过用38滴没有？"洛克菲勒问。"没有？那就试试用38滴焊几桶，然后告诉我结果，好吗？"用38滴锡焊的油桶中，有一小部分漏油——但是用39滴焊锡的则没有出现这种情况。从那以后，39滴焊锡便成为标准石油公司下属所有炼油厂实行的新标准。"那滴节省下来的焊锡，"洛克菲勒退休后仍然满意地微笑道，"在第一年为公司节约了2500元。而且公司从那以后出口量一路上扬，翻一番，翻两番——远远超过了当时的水平；这项节约措施也一直得到贯彻，每桶节约一滴，从那时到现在，已经累计节约了好几十万元。"

这样的事例还有许多，例如，在保持油桶强度的前提下一点一点地减少桶板的长度、降低桶箍的宽度。然而，洛克菲勒并不

① Frederick Winslow Taylor，1856—1915，美国工程师，创立科学管理制度即泰勒制，被誉为"科学管理之父"。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是个只图省钱的傻瓜。比如，他坚持要求公司建立稳固结实的工厂设备来降低维修费用，尽管这样做会造成较高的初始成本。他还尽量充分运用从原油中提炼出来的各种成分。公司在成立最初2年里主要经营煤油和石脑油。后来，在1874年，公司扩大了业务范围，开始生产其他石油副产品，经营做口香糖用的石蜡和筑路用的石油沥青。不久，公司又开始生产铁路和机器车间用的润滑油，以及蜡烛、染料、油漆和工业用酸。1880年，标准石油公司兼并了新泽西州的切斯布劳制造公司（Chesebrough Manufacturing Company），以增强其凡士林的销量。

从进入炼油业那一天起，洛克菲勒在技术方面就一直听红脸膛的山姆·安德鲁斯的。用硫酸净化原油的技术最初就是安德鲁斯传授给洛克菲勒的。然而，1874年安姆布罗斯·麦格雷戈被任命为标准石油公司在克利夫兰各炼油厂的总负责人后，成了安德鲁斯强有力的对手。洛克菲勒开始渐渐认为安德鲁斯是个平庸之辈，跟不上这一领域的新发展，安已经感受到来自更有能力的麦格雷戈的威胁。

洛克菲勒雄心勃勃地不断借贷和投资，令目光短浅的安德鲁斯觉得苦恼。1878年8月，标准石油公司宣布给股东发放50%红利，这一决定加剧了他们两人之间的分歧。安德鲁斯后来抱怨说："公司挣的钱足够发放比那高2倍的红利，而且还有盈余。"尽管洛克菲勒尽量避免与同事发生冲突，但最不能容忍那些喜欢多得红利，不愿把收益再投资于生产经营的董事。一天，安德鲁斯怒气冲冲地对洛克菲勒说："我真不想在这个公司干了。"洛克菲勒便向他摊牌，问道："山姆，你好像对公司目前的经营方式没有信心。你要多少钱转让你手里的股票?"安德鲁斯张口就说："100万。""让我保留24小时的购买权，"洛克菲勒说，"我们明天再讨论这件事。"第二天上午安德鲁斯来到公司时，洛克菲勒已经给他准备好了一张100万元的支票。实际上，洛克菲勒非常

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

害怕安德鲁斯在公开市场上出售他持有的大量公司股票，这会压低公司股票的价格，影响公司的信用，因为此时标准石油公司正在大举借款，其债务相对股份资本的比例已经偏高了。

一开始，安德鲁斯对这笔交易欣喜若狂，认为自己得到的钱高于股票的实际价值。然而洛克菲勒随即就把这批股票卖给了威廉·范德比尔特，一转手就赚了 30 万元。安德鲁斯后来大骂洛克菲勒手段卑劣，洛克菲勒便派人告诉他，可以按原价买回他的股票。懊恼的安德鲁斯一口回绝了这个公平的提议，决定留下卖股票的钱。有人估算，假如安德鲁斯当时留着这些股票，到 20 世纪 30 年代初，那些股票大约价值 9 亿美元。安德鲁斯因自尊心受到伤害，一赌气做出了这个鲁莽的决定，没能成为美国最富有的人之一。

安德鲁斯的行为让洛克菲勒十分生气，对这位与他并肩打江山的老伙伴最后剩下的感激之情也一扫而光，并且嘲笑他缺乏商业头脑。洛克菲勒与人结下怨仇后，往往会把那人说成是个恶棍。他后来提及安德鲁斯时说：“他不学无术却又自以为是，做事毫无章法……支配他一举一动的是那种无知的英国人典型的自私自利和同样邪恶的偏见。”洛克菲勒就这样多次专门攻击过英国人。至于安德鲁斯，他不仅失去了一个发大财的机会，而且后来用卖股票的钱在欧几里德林荫大道买了一栋奢华而又丑陋的住宅，梦想有一天能在那里款待维多利亚女王。这幢被人们称为“克利夫兰最矫揉造作的住宅”的五层怪物有 100 个房间，用了同样多仆人，并且赢得了一个名副其实的绰号：“安德鲁斯的蠢物”。从那以后，安德鲁斯对每一个有耐心听他说话的人喋喋不休地辱骂洛克菲勒。莫里斯·克拉克的话可能说出了山姆·安德鲁斯的真实想法：“卖出股票前，他怨恨约翰；卖了股票后，他是在怨恨自己。”标准石油公司对怀疑它锦绣前程的人从来都毫不留情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章　油田风波

Chapter



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



威廉·洛克菲勒，约翰·D的弟弟，标准石油公司主要管理者之一。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1875年，宾夕法尼亚地理测量所主任亨利·里格利（Henry E. Wrigley）在一份报告中发出警告说，该州——因此也就是全世界——的石油产量已经达到了顶峰，即将出现大滑坡。这一声明无疑是石油业的死亡通告，从而加剧了从一开始就笼罩着这一行业的恐慌气氛。然而几个月之后，人们便在位于宾夕法尼亚油溪老油田东北的布拉德福德发现了一个新油田，宣告了里格利预言的破产。顿时，数千名狂热的采油人云集此地，石油产量迅速上升，每桶油的价格也从1876年的4元暴跌至两年后的70美分。这又一次证明，该行业的复苏往往正是它毁灭的开始，陡升陡降的行市周期使生产商们的情绪也变化无常，此刻还是腰缠万贯，一夜之间就可能变得一文不名。

拥有大批储油罐和输油管道、炼油厂和石油副产品加工厂的洛克菲勒在油田早已成为家喻户晓的名字，成了一个威力无边的庞大幽灵，因为他的业务完全是通过代理人经营的。他这种高高在上的地位令对手们一筹莫展，他们觉得自己像是在同一个鬼魂搏斗。在由布拉德福德新油田过量生产造成的危机中，许多人指责是洛克菲勒在操纵油价，尽管他所做的只不过是如实地反应了供求规律罢了。由于在1878年发生了即期装运之争，标准石油公司与原油生产商之间连续不断的小摩擦终于爆发为一场激烈的大战，其程度几近于那场由改造南方公司引发的风波。

这场斗争有以下几个起因：布拉德福德一带新油井纷纷涌现之际，标准石油公司为了保持自己在管道运输方面的垄断地位，昼夜不停地修建输油管，免费把这些新油井与它的输油系统连接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起来。在一次炫耀实力的行动中，丹尼尔·奥戴率领他那支敢打敢拼、动作麻利的施工队一天之内将5个油井接到了联合管道公司的输油系统上，并且迅速建起了几个巨大的储油罐用以储存来不及运走的原油。他们的工程速度惊人：1878年4月至11月间，布拉德福德的储油量由100多万桶猛增至450万桶。尽管如此，采油商们却不接受从前的教训，毫无节制地开采，使产量远远超出了该输油系统的运输和存储能力。过度开采的石油因无处储存，流得满地都是，开采商们非但不赞赏标准石油公司为他们所做的努力，反而认为这是一桩恶毒的阴谋。奥戴在写给洛克菲勒的信中流露出对这些人的误解感到愤愤不平。他抱怨道，不论他们干得多快，“每天仍有至少1万桶原油无法处理，我们的用意再好也无人理解。”

尽管如此，许多原油生产商们仍然认为，即便危机不是洛克菲勒一手造成的，他也从不放弃任何机会，利用合法的手段剥削身陷困境的竞争对手。由于储油罐爆满，标准石油公司向所有的原油生产商发布声明说，今后不再办理暂存业务，只接受即期运往炼油厂的石油。标准石油公司提出的原油收购价比当时的现价低了整整20美分，后来又实行分期付款，把生产商们逼上了绝路。有份商情报告尖刻地说这项政策是“永远正确的洛克菲勒陛下放出的一头公牛，”是对这场危机采取的极度专横、毫无人性的对策。但是，即使从石油业的角度来看，生产商们做出的反应也显得过于激烈了。每天都有怒气冲冲的人群在标准石油公司办公室门前排队，急吼吼地要求运油。标准石油公司在这方面有很大的偏向，优先考虑往本公司所属的炼油厂运油——这在洛克菲勒看来是再自然正常不过的事——而生产商们却争辩说，输油管是公共运输工具，必须对所有的人一视同仁。生产商们认为，他们的财富甚至他们自身的生活全都危在旦夕。标准石油公司的一位律师回忆说：“生产商们甚至以纵火和谋杀相威胁，他们半夜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带着面具成群结队地出来游行，喊着威胁性口号。”奥戴的一个手下也回忆说：“那些人在夜里大批大批地走上街头，从头到脚用床单蒙住，像三 K 党那样，朝着标准石油公司大喊大叫、发出嘘声表示抗议。”有人公开煽动大家烧掉标准石油公司的泵站，公司大楼的墙上被人画上了骷髅和交叉的骨头，肆意破坏的现象此起彼伏。

为了平息生产商们的怒气，宾夕法尼亚州派内务专员威廉·麦坎德利斯（William McCandless）对石油业进行调查。标准石油公司负责管道运输的官员们态度傲慢，俨然一副石油业霸主的样子，对麦坎德利斯的传票置之不理，拒绝提供证据。然而，麦坎德利斯却在 1878 年 10 月发表了一份为标准石油公司开脱罪责的报告，生产商们为此怒不可遏，纷纷表示抗议。到处有传言说麦坎德利斯收受了贿赂，人们在布拉德福德街头吊起他的模拟人像，口袋里露出一张巨大的面额为 2 万元的假支票，上面有洛克菲勒的签名和宾夕法尼亚铁路公司的背书。报纸则报道说，有位布拉德福德的居民邀请洛克菲勒去那里作客，突然想起那里的混乱局面，便警告他说：“您不要来了。因为一旦您来了就别想再活着回去。”

即期装运之争引起了双方的敌意，因为洛克菲勒认为这些生产商尽是忘恩负义、不知足的小人，若不是靠了他超速建起的联合管道公司输油系统，他们的油便会一钱不值，而且这套系统马上就要连接到 2 万个油井上。他以嘲笑的口吻这样描述了对手们的态度：“我们拒绝接受一切忠告，让生产的石油超出了存储和运输能力，而我们自己又没有建储油罐。你们竟敢不运走我们生产的所有石油？你们为何不顾过剩的石油已经使所有市场萎靡不振的事实，付给我们 1876 年的高价？”这一事件使洛克菲勒坚信，生产商们敌视他是毫无道理的，他也因此拒不接受任何批评，哪怕批评得再有根有据。不过，与生产商不同的是，标准石

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

油公司并未在布拉德福德危机中遭受真正的损失，他们在1878年发放的红利令人羡慕不已：每股60元，股票面值为100元。洛克菲勒已经如愿以偿地控制了这一行业——无论生产过剩还是生产不足，他都能赢利，丝毫不受市场变动的影响。

由于大批采油者云集布拉德福德，这场石油业地理大迁移唤醒了洛克菲勒的夙敌——宾夕法尼亚铁路公司的汤姆·斯科特心中蛰伏已久的野心。标准石油公司将当地幸存的几家独立炼油厂尽收囊中之后，敌对的管道输油公司和铁路公司的官员们大吃一惊，意识到标准石油公司很快就能随心所欲地抢走他们所有的货运生意。幸好宾夕法尼亚铁路公司的铁轨贴近布拉德福德的油井，他们看到了削弱标准石油公司的控制，为自己赢得新客户的好机会。在这场挑战中打头阵的是该公司很有冲劲的子公司——帝国运输公司，它拥有500英里的输油管线和上千辆油罐车。帝国运输公司甚至有胆量在纽约、费城和匹兹堡等标准石油公司的炼油基地向对方示威，收购对手的炼油厂并以低廉的运费争取新的炼油客户。此时，帝国运输公司似乎存心要挑起事端，又开始铺设自布拉德福德至海边炼油厂之间的输油管线——这无异是在向标准石油公司的统治地位直接发起挑战。

推动这场进攻的力量来自于一个几乎可与洛克菲勒相匹敌的人：帝国运输公司总裁约瑟夫·波茨（Joseph D. Potts）上校，他甚至认为，如果洛克菲勒采用正当手段公平竞争，自己便能胜过他。波茨出生于一个信奉贵格会的制铁商家庭，原先是个土木工程师，颇有才干，在南北战争中获得了上校军衔。他鼻梁高耸，一张传教士式的长脸，留着白色络腮胡子。他为人十分严肃认真，对圣经和石油业均了如指掌，雄心勃勃地想成为与洛克菲勒旗鼓相当的敌手。洛克菲勒尽管欣赏波茨“不屈不挠的意志”，却以不屑的态度评价他是个“精明的石油人，滑得像油一样。”波茨回敬了这样的恭维，讥讽洛克菲勒是个毫不手软的掠夺者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谈起洛克菲勒当时组建的炼油商卡特尔——中央炼油商协会(Central Refiner's Association)，波茨说了一段令人难忘的话："它就像吸血鬼轻轻扇动的翅膀，目的同吸血鬼没什么区别——毫不留情地吸干被害者的血。"

波茨开始蚕食他的领地时，洛克菲勒要求与宾夕法尼亚铁路公司的汤姆·斯科特和A·J·卡萨特等人会面。正如他在私人回忆录中所证实的那样，洛克菲勒处处提防帝国运输公司，认为它既是腐败的宾夕法尼亚铁路公司官员的非法掩护，把理应属于股东们的利润装进自己的口袋，又是该铁路公司打着联营协议的幌子不露声色地骗人的工具。在与那些铁路官员会面时，洛克菲勒说话的口气像个受了委屈的无辜者："瞧，我在分配石油运量方面对你们宾夕法尼亚铁路公司特别优待，如今你们这些谦谦君子却允许你们的同事波茨上校闯入中央炼油商协会的领地。好嘛，这跟强盗行径有什么两样！你们必须叫这个偷猎的波茨住手。"尽管当时宾夕法尼亚铁路公司运输的石油有2/3来自标准石油公司，斯科特仍然决定不向这个最大的客户让步，如果此举不能给洛克菲勒带来毁灭性打击，至少也能削弱他的势力。

洛克菲勒把斯科特的固执当做是宣战的表示。与宾夕法尼亚铁路公司开战，意味着他将面对美国最强大的企业，但他毫不动摇地应战了。1877年春天，洛克菲勒明确告诉宾州铁路的官员说，如果帝国运输公司不退出炼油业，标准石油公司便把自己运输业务转给其他铁路公司。看到对方毫不退让，洛克菲勒发动了全面进攻。为了迫使宾州铁路公司就范，他让他在匹兹堡的所有炼油厂全都停产，同时命令克利夫兰的炼油厂相应增加产量。他还散布消息说，标准石油公司的炼油厂将在所有与帝国运输公司竞争的市场上以远远低于对方的价格出售煤油。洛克菲勒又要求向来坚定地站在他一方的两家铁路公司——伊利铁路和纽约中央铁路——降低运费，向宾州铁路公司逐步施压。为了使新转到这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两家铁路的运输任务能顺利完成，弗拉格勒与威廉·范德比尔特达成一项协议，赶造600辆油罐车。洛克菲勒以迅雷不及掩耳之势，着手制服这家世界上最大的货运公司，而多年来，不论是在工商界还是政界，该公司一向被认为是不可战胜的。卡萨特后来承认，为了与标准石油公司抗衡，宾州铁路不得不给予巨额折扣，其结果是，为别人运油还得倒贴钱。

最后连老天也似乎在帮洛克菲勒惩罚对方。为了大幅度降低运费以应付标准石油公司的进攻，汤姆·斯科特解雇了数百名工人，并且把工资削减了20%。他把火车加长了1倍却不增加司乘人员，结果导致司乘人员集体辞职以示抗议。1877年，当巴尔的摩－俄亥俄铁路公司也宣布把工资降低20%时，抗议升级为铁路总罢工。这是美国劳工史上最残酷的斗争之一，死了好几十个人。仅在匹兹堡就有500辆油罐车、120辆机车和20座建筑物被工会会员付之一炬。由于破坏造成的损失如此惨重，宾州铁路的官员们不得不向华尔街求援，从德雷克塞尔－摩根公司（Drexel, Morgan and Company）筹措一笔紧急贷款。各州州长派出了国民军①维持秩序，连拉瑟福德·海斯总统②也派出联邦军队去支援，全国都在以惊惧的目光关注着事态的发展。在为宾州铁路面临的麻烦乐不可支的同时，洛克菲勒肯定也感到不寒而栗，因为有谣传说，2000名荷枪实弹的极端分子要来欧几里德大道游行示威。这场动乱结束后，泰特斯维尔的一名记者透露，油溪的居民们差点儿借这次动乱之机向标准石油公司施行报复：“只要有人一声令下，一场暴乱便可能发生，他们打算夺取铁路自己来管理，抢占联合管道公司的财产，并且很可能烧毁标准石油公司在这一地区的所有产业。”罢工者烧毁了他们抢来的2000多辆货

---

① 在紧急情况下召集的地方准军事部队。——译者注

② Rutherford B. Hayes，美国第19任总统［1877—1881］。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

运车辆，他们的反抗揭开了美国工业史上劳工斗争的新纪元。

遭受了这一系列打击之后，宾州铁路公司当年没有分红，使得其股票价格在交易所里一落千丈。尽管波茨还想继续斗下去，斯科特却主张谈和。宾州铁路公司虽然不完全拥有帝国运输公司，却有权买下非其所有的该公司股份，面对波茨的固执，斯科特用的正是这一招。斯科特为一己之利调转方向的速度之快，令洛克菲勒都感到好笑——他甚至未通知波茨（心知波茨肯定憎恶他的背叛行为）便派卡萨特去克利夫兰告诉洛克菲勒和弗拉格勒，说他“非常希望和解。”洛克菲勒谈到波茨的惨败时幸灾乐祸地说：“波茨上校想要证明自己是伟大的摩西，可惜他失败了，彻底失败了。”

帝国运输公司的投降给标准石油公司带来的好处超出了洛克菲勒的预料，他获得了大批的战利品。斯科特由于现金紧缺，不但同意停止炼油业务，还将一大笔资产贱卖给标准石油公司——有炼油厂、储油罐、输油管线、一支蒸汽船队、拖船、驳船和装货码头——事实上，这些资产远远超出了标准石油公司的购买力。1877 年 10 月在费城一家饭店与洛克菲勒进行谈判时，斯科特神气活现地炫耀这些财产，但丝毫掩盖不了他的失败。洛克菲勒回忆说：“我甚至现在都可以想出［斯科特］的模样：戴着顶大软帽，昂首阔步走进那家小酒店的房间来与我们会面，不是像过去那样老想摆平我们，而是面带微笑，冲着炮口走过来说：‘喂，小伙子们，咱们怎么干？’”在接下来的谈判中，斯科特拼命讨价还价，并且在两个条件上拒绝让步：一、标准石油公司必须买下帝国运输公司的全部资产，包括那些老掉牙的湖上船队；二、标准石油公司必须在 24 小时内用保付支票交付 340 万元报价中的 250 万。

后一项要求标准石油公司实在难以满足，他们在保险柜里的现金只够需付金额的一半。洛克菲勒连忙赶回克利夫兰，风也似

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地将当地银行跑了个遍，这通忙乱已多年未见。他登上马车，拜访了一位又一位银行行长，上气不接下气地对他们说："我必须得到你所有的钱！有多少要多少！不会有问题的！把你的钱都给我！我得赶中午的火车。"由于无法说服标准石油公司的同事买下那些蒸汽船——洛克菲勒总是要等大家达成一致意见后才采取行动——他居然以个人名义借了几十万元，为自己买下了这些船。尽管这些只赔不赚的破船使他在后来的几年里捉襟见肘，他却从来没有为这个果断的决定后悔过，因为这是在为标准石油公司的整体利益着想。

在与斯科特的决斗中，洛克菲勒没有打算将对手彻底打垮——换了斯科特也许会对他这么做——而是寻求停战以加强双方的联盟。他的常年目标是：只要可能就尽量和解，以求扩大自己的势力。在一项新的联营计划中，标准石油公司同意每年通过宾州铁路运送至少200万桶石油，以重新树立对方在石油业中的地位；作为交换，标准石油公司从它在该公司的货运中收取10%的佣金（即：回扣）。更为重要的，标准石油公司还被指定为一项由各铁路公司新制定的总体规划的"平衡人"——也就是执行人。该计划规定，由宾州铁路公司承担总运油量的47%，伊利铁路公司和纽约中央铁路公司各承担21%，巴尔的摩－俄亥俄铁路公司则分得11%。为了进一步控制对方，洛克菲勒的输油管道总管丹尼尔·奥戴又于1878年2月通知宾州铁路公司：从此以后标准石油公司将对经由宾州铁路运输的原油每桶收取至少20美分的回扣——它对伊利铁路和纽约中央铁路也是这么规定的。洛克菲勒一举击败全国最大的铁路公司，从而牢牢地控制了三大铁路公司；驯服了傲慢的汤姆·斯科特之后，再没有哪家铁路公司的总裁胆敢向他挑战了。

此次惨败使波茨上校大破其产、颜面扫地。他儿子回忆道："他总是怀疑标准石油公司买通了宾州铁路的一些董事。别人则

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说这里面有人收受贿赂，但谁也拿不出证据来。”不管怎么说，波茨不愿承认自己被洛克菲勒击败的事实。艾达·塔贝尔用她浪漫主义的眼光看待洛克菲勒的一些敌手，把波茨上校说成是一位坚贞不屈的壮士，石油业的亚伯拉罕·林肯，惨遭标准石油公司的迫害，而实际上他只是个既能干又有雄心的商人，只是在一场权力斗争中输给了一个更为精明大胆的对手。19 世纪 80 年代初，波茨放弃了与标准石油公司作对的原则，成为该公司下属的一家管道运输公司——全国运输公司积极勤奋的董事。

与帝国运输公司的恶斗吸引了人们的注意力，没想到几乎在此同时，还有一出重头戏也拉开了帷幕：标准石油公司从戴维·霍斯泰特手里买下了哥伦比亚管道公司。对洛克菲勒来说，购买哥伦比亚公司具有深远的战略意义，因为这条石油运输管线是巴尔的摩－俄亥俄铁路公司（B&O）的原油运输生命线。哥伦比亚管道公司将宾州西部生产的原油输送到 B&O 公司在匹兹堡的终端站，再由那里经铁路运到巴尔的摩的炼油厂去。所以，只要控制了哥伦比亚公司，洛克菲勒就能制服第 4 家亦即最后一家大型铁路公司，同时也获得了对连接油井和铁路干线的所有主要输油管线的无可争议的控制权。一句话，他要将自己的势力延伸到石油业的每个角落。正如艾达·塔贝尔在哥伦比亚公司落入洛克菲勒手中之后所说的那样：“事实上，任何一桶油如果想运到铁路上去，都必须得到［洛克菲勒］首肯。”

到这时为止，标准石油公司已在克利夫兰、费城和匹兹堡打垮了所有能与之竞争的炼油厂，只剩下纽约几家不堪一击的小厂在固守阵地。最后几个与之抗衡的主要对手是在西弗吉尼亚和巴尔的摩，这些炼油厂都依靠 B&O 公司运输原油。因此，控制了哥伦比亚管道公司，洛克菲勒就可以一举击败最后这几家独立炼油公司。反过来说，一旦控制了西弗吉尼亚和巴尔的摩的炼油厂，他就能迫使这家铁路公司屈服了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒派去执行这个复杂任务的人叫约翰逊·纽伦·卡姆登（Johnson Newlon Camden），他是西弗吉尼亚州帕克斯堡的一家炼油厂主，几年前秘密投靠了标准石油公司。卡姆登本人曾几次被选入国会，后来还当选为参议员，但他没有把尽公民义务的做法应用到他高超的商业行为中。相反，卡姆登向对手使出了强烈的高压手段，这一点在他1876年初兼并匹兹堡几家炼油厂的过程中就表现出来了。为了扼杀最后几家竞争者，他专横地告知当时向该市几家独立炼油厂提供油桶桶板的主要供应商亚历山大·麦克唐纳："不准向匹兹堡提供桶板。我们的策略就是通过控制销往匹兹堡的油桶和桶板来控制该地的石油业，"他向标准石油公司总部的报告中也是这么说的。他又进一步向麦克唐纳发出严厉的指示说："未经［标准石油公司］许可，一块桶板也不准运到匹兹堡去。"只要匹兹堡燃起竞争之火，洛克菲勒就会派卡姆登去那儿灭火，有一次还告诉他说："在这个紧要关头，不能给独立的匹兹堡炼油厂任何机会在任何市场上销售当地的石油，这一点尤其重要……。我们非常想实现集中控制的目标，所以希望你为此再坚持几天，在这之后但愿你能永远解脱。"

与洛克菲勒一样，卡姆登在策划反竞争手段和使贸易陷于瘫痪方面诡计多端，很有才干。为了削弱当地竞争者的实力，他控制了西弗吉尼亚的原油供应，令那些独立炼油厂束手无策。当人们向洛克菲勒谴责这种厚颜无耻的幕后操纵行为时，他只是叹气，说他对此事一无所知，然后公开对他那些过激的下属责备几句了事——这是他一生中惯常采取的姿态。实际上，卡姆登也和其他下属一样，从来都把自己的行动如实汇报给洛克菲勒，包括与独立炼油商们最初进行的几次谈判："我正在会见这里［帕克斯堡］和玛丽埃塔的所有小炼油商……。我们要么将他们吃掉，要么就饿死他们。"

卡姆登在其他城市组建卡特尔时，遇到了当初曾困扰洛克菲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

勒的同样的难题。许多敲诈勒索者知道标准石油公司买下破败的工厂就把它们关掉，便趁机收购旧厂准备再转卖给标准石油公司。卡姆登对此大为挠头，抱怨说小炼油厂“繁殖得像耗子一样快，”甚至绝望地认为，制服他们会像“消灭园子里的杂草那样麻烦。”标准石油公司成功地稳定了煤油的价格以后，吸引了许多人重操旧业。这时，洛克菲勒对企图敲诈的奸商采取了严厉的措施。巴尔的摩有几家炼油厂起初拒绝了标准石油公司的合理报价，如今又想把厂子出手，洛克菲勒对这些人的回答听上去就像复仇之神在说话，他告诉卡姆登：“他们的诡计失败了，现在只有等死。出出汗对他们的健康有好处。如果……这些家伙能熬到最后才赔本卖掉工厂，敲诈不成反而害已，或许能治好他们的毛病，也给你将来省掉无穷的麻烦。”卡姆登的记录也证实了洛克菲勒这一判断：他买了一堆无用的废物，却养肥了一群对炼油几乎一窍不通却对敲诈勒索无所不精的家伙。

卡姆登还照搬了洛克菲勒在纽约、新泽西和费城逐步完善的伎俩，他买下巴尔的摩的滨水区，为 B&O 公司的一个石油出口终端站建了码头和仓库。既然标准石油公司在当地有了运输基础设施，巴尔的摩的炼油商们便不可能自行其是了。标准石油公司事实上已与铁路业密不可分。1877 年 12 月 21 日，卡姆登洋洋得意向洛克菲勒汇报说，他们已经征服了最后一个独立的炼油中心：“我们已经彻底清除了在巴尔的摩出现新炼油厂的所有可能性，目前看来我们可以说了算了。”

于是，就在克利夫兰大屠杀过了 5 年之后，38 岁的洛克菲勒凭借他的海盗天赋和卓越的策略，最终控制了将近 90% 的在美国生产的成品油。也许这个行业的缝隙中还有上百家小炼油厂在苟延残喘，但对标准石油公司来说，它们大多微不足道，难以构成任何威胁，由它们去自生自灭。洛克菲勒自己也承认，允许这些小厂存在有其政治目的，因为这样会给人一种竞争依然存在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的假象，尽管它早已荡然无存了。他喜欢搬出这些任他摆布的幸存小厂来证明，所有关于标准石油公司使用高压手段的说法统统是毫无根据的夸张，石油业里是一片生机盎然的竞争景象。

洛克菲勒在追求对石油业的统治方面永无止境。70 年代后期，他将重点由铁路转向另一主要运输方式——输油管道——所有权的争夺上。那些关于油田即将枯竭的预言并没有使他却步，标准石油公司拥有足够的资金和动力铺设一个遍布宾州西部的巨大输油管网。到 1879 年，这个联合企业就控制了那里几乎全部的输油管系统，把从几千口油井吸出的原油输送到储油罐里或铁路发运站。只要有人钻探到石油，标准石油公司就闪电般地将管道接到他的井口，这样既保证了他的生计，也使他毫无选择地依赖于这家联合企业。

标准石油公司的输油管线总管丹尼尔·奥戴是个粗野好斗的家伙，他要求手下几支施工队在施工速度上紧跟新油田的开发进度，每天得以 1 英里半的惊人速度铺设管道。对于原油生产商来说，奥戴就是财富或毁灭的代表。如果他有意惩罚某个采油商，就会暗示说此人的油井太偏僻，标准石油公司无法为他穿过树林铺设管道。如果这个采油商没有资金建储油罐，他只好就一边和标准石油公司进行无益的争吵，一边眼睁睁地看着自己的财富渗到地里去。

关于奥戴利用职权压制不满情绪，打击不听话的竞争者的行径，在洛克菲勒的档案里有大量的记录。值得注意的一点是，奥戴和标准石油公司的其他副手一样，都是按洛克菲勒的旨意行事，不论后者如何否认这一点。有一次，奥戴发现一个名叫墨菲的采油商拥有一家竞争对手的股份，洛克菲勒立即派约翰·阿奇博尔德去提醒那个暴发户说，他还得指望标准石油公司“一如既往地照应他将来在纵深地带开出的油井，而那些地方像匹兹堡管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道公司这样的输油管企业是不屑于去的。”奥戴也能把铁路方面吓得六神无主。有个铁路官员曾抱怨说，标准石油公司霸占了奥利安、纽约和布法罗之间的原油运输，奥戴反唇相讥道，标准石油公司本可以通过输油管线来运输所有的成品油。奥戴后来喜滋滋地向洛克菲勒报告——后者却再次声称对这些阴谋诡计一无所知——说：“他听了这话好像愣了一会儿，今后我们就能以此（作为一根大棒）来吓唬他，而且能屡试不爽。”洛克菲勒与下属交往时温文尔雅，讨论强硬措施时措辞委婉悦耳，他的同事却不像他那样有节制，而是以其赤裸裸的诈骗行径为荣。

由于洛克菲勒巩固了他对输油管道系统的实质性垄断，这在油溪一带引起了巨大的恐慌，那里的人这时都称他为“油区的上帝”。1877年底，走投无路的独立产油商涌往泰特斯维尔的“石油议会（Petroleum Parliament)”，希望议会能帮助他们摆脱标准石油公司的束缚。这些开了很长时间、喧闹拥挤的会议产生了一大堆决议，包括制订一项自由铺设输油管道法案和一项禁止铁路货运实行歧视性待遇的法案。不过，标准石油公司私下对立法者大肆行贿，阻止了这些改革措施的实行。

于是，独立采油商们开始了一个具有历史意义的行动，转而支持铺设两条长距离输油管道的计划，这两条管线将越过由标准石油公司控制的输油管和铁路网，另外开通一条直达海边的通道。其中一个规模较小的工程是，由小刘易斯·埃默里（Lewis Emery, Jr.）牵头成立公平石油公司（Equitable Petroleum Company)，将布拉德福德出产的石油通过输油管运到一条铁路上，由那里运往布法罗，再通过伊利运河向东运。这条迂回的运输路线仅仅给标准石油公司构成了轻微的威胁，洛克菲勒却马上给丹尼尔·奥戴发电报说：“决不能让他们把油管铺到布法罗。”为了破坏对方的工程，标准石油公司使出了浑身解数设置障碍。它买下了通往布法罗的铁路，威胁输油管生产商，如果为公平石油公司提供管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道，标准石油公司就取消向他们的定货，还拆掉了与公平石油公司做生意的所有布拉德福德炼油厂的输油管。面对这些恫吓，新的运油管线还是在1878年8月开通运营了，标准石油公司的金盔铁甲上出现了第一道小小的裂缝。

第二个也是更有威胁的工程由拜伦·本森（Byron Benson）领导，旨在铺设一条直达海边的输油管线，这可是长途石油运输上的一个具有革命意义的进步。在此之前，还没有哪条输油管线的长度超过30英里的。这条直达海边的输油管将取代铁路运输，一举砸碎洛克菲勒多年来苦心经营起来的复杂的秘密回扣和补偿体系。在这场直达海边的输油管战役打响之前，人们可以说标准石油公司一直是个有创新精神的企业，他们建起了设备先进的工厂、拥有高超的管理水平、协调了从油井直至最终用户之间的层层环节，从而使石油业变成了一个现代化的行业。如今，它却成了一个拼命维持现状的愚货，为了自身的既得利益阻碍新的进步。

起初，独立石油商们考虑过（通过泰德沃特管道公司[Tidewater Pipe Line Company]）铺设一条从油溪通往巴尔的摩的输油管，但卡姆登迅速给了该计划一个致命的打击：他从马里兰议会那里买下了独家经营输油管业务的特许权，严格规定在该届议会在任期间不准其他公司得到同样的权力。远在克利夫兰的标准石油公司各级官员对他这些幕后活动都了如指掌。谈到从事这项肮脏交易所需的润滑油——大笔的金钱时，卡姆登对弗拉格勒说："这件事名义上的代价为4万元。"

泰德沃特管道公司在马里兰州铺设输油管的方案受挫后，转而着手铺设一条由布拉德福德通向宾州中部威廉斯波特、全长110英里的输油管，然后从那里通过费城-雷丁铁路向东运输石油。1878年11月22日，工程开始向海边奋勇进发，以每天2英里的高速向前延伸。由于整个设想是一种尝试——没人知道能否

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把原油运过海拔2600英尺的山区——标准石油公司的行家们对此举冷嘲热讽。自鸣得意的约翰·阿奇博尔德在给洛克菲勒的信中称自己对这个"入海方案感到很好笑。"洛克菲勒对这项计划心存疑虑但又十分慎重，他一度预言道："他们在完成全部计划之前很可能会遇到一些挫折。"泰德沃特公司的人募集到了强大的资金支持，华尔街的两大巨头、第一国民银行（First National Bank）的乔治·贝克（George F. Baker）和哈利斯·法内斯托克（Harris C. Fahnestock）也为他们提供了资金。

标准石油公司对这个另立山头之举做出了强烈的反应，这在奥戴最初写给洛克菲勒的几封信中就有所预示："对那些不值得同情又不懂得感激的人，我决不怜悯。"在反击这次挑战当中，洛克菲勒又一次显示了他在行业之争中的高超手腕。他派下属前去警告储油罐生产商不要和泰德沃特公司打交道，并且给了他们大批的定单，令他们穷于应付、无暇他顾，使泰德沃特公司得不到运送建筑材料的车辆和船只。原本通过泰德沃特公司输送原油的炼油商都被标准石油公司的优惠运价吸引了过去，洛克菲勒还迅速买下了其余那些可能成为泰德沃特公司客户的独立炼油厂。

标准石油公司同时还疯狂购置地产，手笔之大可谓前所未有；他们买下一长条一长条的土地（或称做"死亡线"），沿着宾夕法尼亚州界由北向南形成一条直线，以阻挡泰德沃特公司工程的进展。标准石油公司派出的房地产经纪人大举进攻那一带的荒僻小镇，用极高的价格从大惑不解的当地农民手里买下一小块一小块耕地，令他们一夜暴富。标准石油公司的另外一手是，雇人在当地报纸上发表文章，警告那些把地卖给泰德沃特公司的农民说，他们的庄稼会被油管漏出的油毁掉。标准石油公司还与铁路方面密谋，不允许任何输油管线跨越他们的铁轨。奥戴迅速利用了这一事态，他向洛克菲勒通报说："应该通知佩纳，从布拉德福德地区向外铺设输油管的工程正在受到阻止，他们应该在一定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时期内确保掌握通行权，因为他们‘在全国’的利益受到了妥善的保护和关注。”

尽管如此，泰德沃特公司的工程仍然坚持不懈地向前挺进。如果标准石油公司买下了某地的整座山谷，不可阻挡的泰德沃特公司便改变方向，越过周围的山头继续前进。看起来泰德沃特公司好像确实能够挫败洛克菲勒和他那些一意孤行的心腹。就在泰德沃特公司即将成功之时，洛克菲勒决心通过政治手段挽回他在经济方面将要遭受的损失。也正是在这次对泰德沃特公司的最后一击中，标准石油公司第一次使用了大规模贿赂国家立法人员的行径。

在揭露标准石油公司所进行的肮脏的政治交易之前，我们应该先看一看镀金时代的政府与商界之间普遍存在的同流合污现象。洛克菲勒发迹于一个商业放任自流的时代，政府对企业家几乎没有什么约束。在此同时，政府却大量参与经济活动，发放土地使用权、铁路专营权和银行特许权许可证。南北战争结束后，华盛顿的旅店里住满了前来争取政府合同的商人和装满了钱的大箱子。格兰特总统十分敬佩那些工商巨子，乐于同他们交往，还成立了一个由急于做生意的老友和平庸之辈占了多数的内阁。于是，政府堕落成了一个毫无公平可言的污水沟，这正应了马克·吐温在当时一次宴会上所说的那句俏皮话：“这儿有一位国会议员——我是说有一位杂种——不过我干吗要重复自己的话呢？”1876年，拉瑟福德·海斯在一次如今普遍认为有舞弊现象的选举中击败塞缪尔·蒂尔登①，当上总统之后，美国政界更是每况愈下。商人和议员们尔虞我诈、彼此利用，大笔大笔的金钱易手。像洛克菲勒这样的商人却把自己说成是政治敲诈的受害者，而非主动行贿者。然而，不管几十年来洛克菲勒如何斩钉截铁地否认

① Samuel J. Tilden，1814—1886，美国律师，曾任纽约州州长。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一点，有关他的文件却揭露，他和标准石油公司主动参与的行贿行为数量之多，令人瞠目。标准石油公司的官员们似乎对行贿行为毫不在意，也没有记录表明洛克菲勒曾谴责过参与腐败活动的下属。

在与泰德沃特公司的争夺中，标准石油公司拼命游说，要求州议会长期实行发放输油管线独家经营特许证的做法。19世纪70年代后期，一批代表独立采油商的改革派人物在好几个州里设法通过了自由铺设输油管的法案，使标准石油公司的对手得以自己铺设输油管线与其竞争，并且能享受土地征用权。在现行的制度下，泰德沃特公司必须用高价购买它那条全长110英里、由西向东的铺设路线沿途的通行权。标准石油公司对这些新法案感到惊恐不安，连正在佛罗里达疗养的亨利·费拉格勒也赶了回来，充当这场游说活动的先锋。为了给人造成一种公众对这项法令日益不满的印象，他聘请律师冒充怒气冲冲的农民和土地所有者，要求维持现行的制度。弗拉格勒和卡萨特还私下调换了这个宾州法令的草案，把它改得面目全非，最终胎死腹中。

为了阻碍纽约州通过类似的法案，弗拉格勒与伊利铁路公司的休·休伊特采取联合行动。此事着实花费不菲，连标准石油公司也欢迎富有的合作伙伴来分担这些费用。有一次，弗拉格勒对一名铁路界头面人物抱怨道："我们已经为阻止发放'入海输油管许可证'花了一大笔钱了，"还抠门地要求铁路方面接着支付今后继续"游说"所需的花费。弗拉格勒在奥尔巴尼找到一个名叫史密斯·威德①的说客，准备派他向议员们分送6万元的贿金，休伊特提出异议，坚持认为1.5万元就够了。"我先送去1万元，"弗拉格勒同意道，接着又说，"如果你需要那5000元或其

① Smith M. Weed，这个名字真是再合适不过了［Weed这个词还有'令人讨厌的人'的意思］。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中的一部分，让持票人传过话来，（我们或者他）就会给你们送去。”当时的 1.5 万元相当于现在的 22 万元。

标准石油公司一边在议会对自由铺设输油管线法案发动攻击，一边还得忙于在华盛顿扑灭星星之火，因为公众的情绪已开始倾向于支持铁路改革了。选民们开始意识到，由大公司垄断交通运输网的状况与竞争性经济是不相称的。1876 年，有人向国会提出一项“管制商业并禁止公共交通工具采取不正当歧视性待遇”的法案。此时，卡姆登已是西弗吉尼亚州的一名议员，同时还是事实上属于标准石油公司的卡姆登联合石油公司的经理。他随时向洛克菲勒和弗拉格勒详细通报议会的进展情况，并使用标准石油公司的密码同他们交换意见。在铁路法案问题上，卡姆登向弗拉格勒保证说：“有五六位参议员会听我的话。我认为这项法案在参议院里根本没有获得通过的可能。”他的话果然应验了，该项铁路法案在众议院里获得了通过，却在参议院搁浅了。

到 19 世纪 70 年代后期，洛克菲勒的富有已经尽人皆知，他经常被人缠住，要求赞助竞选活动，有时连那些曾严厉谴责过标准石油公司的政客也来相求。1880 年，俄亥俄州众议员詹姆斯·加菲尔德[①]竞选总统时，曾经通过克利夫兰的阿莫斯·汤森试探“洛克菲勒先生”是否会表示同情。加菲尔德问汤森：“你知道他对我的看法吗?”汤森则提醒他千万要谨慎：“他不会亲自来拜访我们的，否则此事会马上被报道出去并且在宾州引起轩然大波。”不过如果采取更微妙的方式又另当别论了。最后，洛克菲勒同杰伊·古德、昌西·迪普[②]和利维·莫顿[③]一起成了加菲尔德胜利当选

---

① James A. Garfield，美国第 20 任总统［1881］，就任才四个月即遇刺身亡。——译者注

② Chauncey Depew，1834—1928，美国共和党参议员。——译者注

③ Levi Morton，1824—1920，美国银行家，曾任副总统和纽约州州长。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的最大赞助人。加菲尔德是诸多的总统候选人中身临这个两难境地的第一人：洛克菲勒的钱财或公众对他的仇恨，利用哪一方对自己更有利。

尽管洛克菲勒成功地阻挠了输油管法案获得通过，他还是没能击垮泰德沃特公司。对方的工程接近尾声时，他又慌忙采取了最后一系列行动，甚至试图花 30 万元买对方的一份股权——但都未获成功。1879 年 5 月 28 日，泰德沃特公司的人屏住呼吸，看着安装在布拉德福德附近的巨大油泵咆哮着发动起来，开始推动石油缓缓向东流去。谁也说不准管道里的原油能否翻山越岭，一路东去，几天来人们一直满怀希望地跟踪着它缓慢的进程。经过 7 天的等待之后，第一滴原油终于从威廉斯波特一端的管口滴了下来，使整个宾州西部一片欢腾，因为泰德沃特公司把那里从标准石油公司的垄断下解救了出来。人们把这条输油管线的铺设成功视作当时的一项工程壮举，而工程总指挥拜伦·本森也成了英雄人物。

标准石油公司很少遇到过失败，这一次自然沉不住气了。丹尼尔·奥戴想诉诸武力，毁掉这条输油管。“如果这样最合适的话，我就派人去拆毁泰德沃特公司的输油管，让它停下来，那才叫过瘾呢，”他对洛克菲勒说。“我认为应该让泰德沃特公司知道这一点，越早越好，这也许能让他们变聪明点儿。”洛克菲勒否决了这种野蛮的报复举动，要想出一个更加文雅的办法来对付泰德沃特公司造成的威胁。

由于要求铁路改革的呼声越来越高，这更坚定了洛克菲勒要困死泰德沃特管道公司的决心，他向对手发起了一系列令人眼花缭乱的攻势。为了使泰德沃特公司无油可运，洛克菲勒事先收购纽约的几家炼油厂，以免他们成为泰德沃特公司的客户。他一度降低了标准石油公司管道运输的费率，使铁路运费跌到了低得可笑的程度，有位货运代理人说，这样的价格连车轮润滑油钱都抵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不上。如此激烈的价格战迫使泰德沃特公司不得不使其运输能力闲置了一半。

其实，洛克菲勒的劲敌拜伦·本森同他一样，也对自由竞争的市场经济不以为然，铺这条输油管线就是为了能大捞一把。1880年3月，奥戴在从石油城开往布拉德福德的火车上碰巧遇上了本森，对方一席话让他着实吃了一惊。奥戴后来向洛克菲勒汇报说："[本森]告诉我说，只要就解决输油管线问题向他的公司提出任何建议，他愿意'排除障碍'——这是他的原话。他说他认为到了两家公司联合起来阻止其他公司进入这一行业的时候了。"本森的建议正合洛克菲勒的心意：泰德沃特公司与其用降价来与铁路竞争，不如同对方勾结起来提高运费。于是，这条原本为了把独立石油商们从标准石油公司的束缚中解放出来而建的输油管线，在完工后不到1年的时间里，便在约翰·D·洛克菲勒的主持下同铁路结成了联盟。1882年，拜伦·本森决定借款200万元扩大泰德沃特公司的规模，立即遭到一批小股东的强烈反对。该公司中倾向洛克菲勒的一派利用这些人的不满情绪，买下了这些少数派的股份，使洛克菲勒得以在第二年同泰德沃特公司达成一项协议。根据该协议规定，标准石油公司把在宾州的管道运输业务分成两部分，自营88.5%，仅留给泰德沃特公司11.5%。

此时洛克菲勒已经清楚地看到，铁路石油运输已是日薄西山。很久以来，洛克菲勒担心会得罪铁路方面，不敢义无反顾地转向管道运输，如今这种担心已无必要了。标准石油公司从宾州西部铺设了4条输油管道分别通往克利夫兰、纽约、费城和布法罗，他向铁路施加压力，迫使他们给予土地通行权，尽管这些管线铺成之日便是宣告铁路公司大势已去之时。

标准石油公司成功地制服了泰德沃特公司，又一次严重打击了独立石油商的士气，也再一次表明，任何与这头巨兽作对的行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

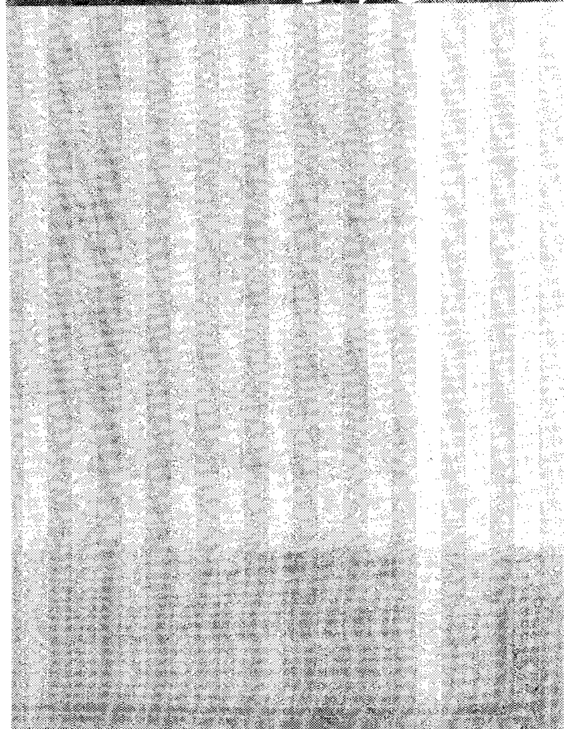
为都是痴心妄想。尽管还有一批无畏的社会改革家继续在法庭上和议会里与标准石油公司进行着斗争，大多数生产商如今却已不再指望他们的境况会有任何改变。他们明白，眼下只有两条路可走：要么退出这个行业，要么低声下气地去向这个石油巨人求和。随着泰德沃特公司完全独立地位的消失，他们如果不向这位万能的洛克菲勒先生俯首称臣，就再也别想从宾夕法尼亚运走一滴油。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章　帝国中心

Chapter 12



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老洛克菲勒在第54西大街4号的豪宅（前）和小洛克菲勒在毗邻的第54西大街10号的更加宏伟的府邸，后者现在改为现代艺术馆。再往前可以看到两家的停车房。
（由洛克菲勒档案中心提供）





约翰和塞迪·洛克菲勒在第54西大街4号家中的卧室里依然保留着房子的原主、科利斯·亨廷顿的情妇阿拉贝拉·沃沙姆极富异国情调的装饰风格。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1879年7月8日是约翰·D·洛克菲勒的40岁生日，此时他已名列全美20名首富之一，但可能是这个行列中名气最小的一位，这在很大程度上是因为他不愿意抛头露面，同时还因为他住在克利夫兰。有位编年史家说该城“最富有的人没什么丑闻，也不好炫耀；那里的政治斗争不如其他地方那样激烈，而美国正是以此闻名于世的。”换言之，克利夫兰是离群索居的富豪居住的理想之地。洛克菲勒在其一生中，对媒体就其财富所做的“夸大”估计向来嗤之以鼻；然而媒体往往低估了他真正拥有的财产。70年代末，报界估计他的财产超过500万元，而当时仅标准石油公司的股票就值1800万元，相当于1996年的2.65亿元。相比之下，美国当时最富有的人范德比尔特将军在1877年去世时，留下的遗产将近1亿元。

这一时期的洛克菲勒在照片中表现出两种截然不同的神情。他严肃时表情冷峻，面无笑容，眼神十分威严，不见丝毫的柔和与欢乐。然而，他在福里斯特山私宅中拍摄的消闲照片里，却服饰整洁、潇洒自如，对于这样一位手握重权的人而言，此时流露出来的孩子气不由得令人感到惊异。他刮掉了络腮胡子，但仍然留着红色的唇髭和一头浅棕色的头发。当时的富豪大贾们个个脑满肠肥并以此为荣，洛克菲勒却瘦得像条猎狗；当时爱炫耀自己的财主们人人把戴大礼帽、挂表链奉为时尚，洛克菲勒平日的服饰却和常人一样。尽管家里人经常提醒他去买身新衣服，因为他身上的那套已经磨得发亮了。

洛克菲勒的健康状况一直很好，但由于标准石油公司日常管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理的巨大压力，他身上已经出现了一些过度疲劳的早期症状。1878年，洛克菲勒在给伊莱扎的信中写道："我现在天天吃芹菜，因为我知道芹菜对神经很有益处。"他的同事纷纷劝他多度假、少工作，尽管他后来说他当时已经处于半赋闲状态。他尽量把下午的时间消磨在福里斯特山中，"享受伊利湖令人心旷神怡的空气。"洛克菲勒对草药和其他民间疗法表现出强烈的兴趣，还向一位助手建议，每天早餐前吃一片桔子皮会有助于戒烟。老比尔对传统或其他药物的兴趣开始在他儿子身上表现出来，而且随着时间的推移与日俱增。

此时，洛克菲勒拥有了几乎美国所有的炼油厂和输油管道，新闻界也终于意识到了他的存在，承认他是工业界的新贵。1878年11月，洛克菲勒让《纽约太阳报》（New York Sun）拍摄了有史以来他第一幅发表于报刊的全身坐像。该报在文章中透露了洛克菲勒本人拼命否认的远大抱负："克利夫兰人说他的抱负是想成为俄亥俄州的首富和全美十大最富有的人之一……。他完全有理由说全国比他更加富有的人屈指可数。"这个有关他的第一篇报道把他说成是一个沉默寡言、性格内向、办事有条不紊的人，整篇文章充满了自相矛盾的地方。该记者说起洛克菲勒的经商才能满是溢美之辞："在克利夫兰、油田地区和纽约，认识或听说过他的商人都认为他是全国最伟大的商业奇才之一。"然而该文又认为，他取得的巨大成功得益于他与铁路部门达成的一个奇特而又不光彩的交易——一项众说纷纭却没有得到充分证据的协议。没过1年，赫伯恩听证会便开始揭穿传闻已久的洛克菲勒与铁路部门之间的交易，到了80年代初，洛克菲勒已经远非当年那样默默无闻，而是变得几乎路人皆知了。

1883年末洛克菲勒迁居到纽约市后，他的生活变得比以往稍稍引人瞩目了些。1884年对美国来说是一个关键的年头：银行纷纷倒闭，经济一片恐慌，格兰特将军的格兰特－沃德经纪行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

寿终正寝。民主党改革派格罗弗·克利夫兰[①]在总统选举中击败了腐败的共和党候选人詹姆斯·布莱恩[②]，多年以来第一次代表民主党人入主白宫。

洛克菲勒早就对纽约充满向往，因为那里的煤油出口贸易十分活跃，他每年冬天都要去住上一段时间。洛克菲勒对父亲四处游逛的行为记忆犹新，很不愿意把塞迪和孩子扔在家里，便在70年代中期一连两个冬天把他们安顿在第五大道的温莎饭店里。杰伊·古尔德也经常来这家饭店住，策划公司的行动。从1877年到1884年，洛克菲勒和家人来纽约时都住在第五大道的白金汉饭店里，这是一家作为住所出租的旅馆，原址就是现在的萨克斯百货商店的位置。洛克菲勒一家住的是一个大套间，面对圣帕特里克大教堂，晚上，教堂巨大的彩色玻璃窗梦幻般地映在他们的窗外。1881年哈维·斯佩尔曼去世后，斯佩尔曼姥姥和露特姨妈在这家旅馆的同一层楼上包了一套房间，并且和洛克菲勒全家一同用餐。每年从春末直到秋初，大家都回福里斯特山住，洛克菲勒则通过先进的电报机与驻纽约的办事处保持联系。

为了做生意，洛克菲勒不得不搬到东海岸去。在那个长途管道运输的年代里，大量的原油流向海边的炼油厂，推动着不断发展的出口业务，使克利夫兰和其他内陆炼油中心地位下降。为了满足旺盛的出口需求，标准石油公司在布鲁克林、贝永[③]、费城和巴尔的摩到处兴建炼油厂，使克利夫兰总部和其不断发展的纽约分部之间的潜在矛盾开始加剧。一天，公司董事本杰明·布鲁斯特（Benjamin Brewster）对洛克菲勒说，两个脑袋的牛只有在马戏团里才能看到，而这个联合企业只需要一个头。“你不能在克

① Grover Cleveland，第24任美国总统［1885－1889］。——译者注
② James G. Blaine，1830－1893，担任过众议院议长和国务卿。——译者注
③ Bayonne，在纽约州。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利夫兰有个总部，在纽约还有一个，”他对洛克菲勒说。“所以，要么你离开克利夫兰到纽约这边来，要么我们都打起行李舍弃纽约去克利夫兰。”

1883年底1884年初洛克菲勒和奥利弗·佩恩搬到纽约来时，亨利·弗拉格勒已经在纽约呆了两年。洛克菲勒和塞迪尽管已经非常富有，却仍然保持着简朴的生活方式，对家产守口如瓶。他俩在一条僻静的大街上找了一处房子，用价值60万元的9处曼哈顿地产换了第54西大街4号的一所四层褐砂石大宅子。那栋房子上爬满了长春藤，两侧是草坪，后来改作现代艺术博物馆的雕塑园。房子尽管宽敞、舒适，但对于像洛克菲勒这样的巨富而言，却显得过于简朴，就像他们在克利夫兰的住所一样，巧妙地掩饰了他家的真实情况。第五大道尽管闻名遐迩，却成了一条车水马龙、人声鼎沸的通衢。小约翰失望地回忆道：“由于它是用鹅卵石铺成的，我至今还能记得钢制的车轮辗过路面时发出的隆隆声，简直吵极了。”与之相比，第54西大街则是一处隐蔽的住所，紧靠埃尔金植物园北侧，那个植物园后来成了洛克菲勒中心的一部分。洛克菲勒住处的对面是圣路加医院，医院外面有草坪和花园，整条街花香馥郁、气氛宁静。

洛克菲勒买下的这所房子原来是美人阿拉贝拉·沃沙姆(Arabella Worsham)的豪华闺楼，她对外宣称自己是铁路大王科利斯·亨廷顿[①]的侄女，而实际上是他的情妇。亨廷顿的妻子在1883年末过世后，他决定和阿拉贝拉结婚，她有了正式的名分，便卖掉了这所曾供他俩幽会的素净的褐砂石房子。想到洛克菲勒得到的是他俩的爱巢，不由令人发笑。尽管那座房子的风格和他自己的风格极不协调到了可笑的地步，但一向节俭的约翰·D和往常一样，保留了房子原来的样子。

---

① Collis Huntington，1821－1900，创建太平洋铁路公司。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着标准石油公司把总部移到纽约，这一带很快成了公司董事的聚集之地。在这次公司大搬迁中，一辆普尔曼式豪华车厢一下子就从克利夫兰拉来了28名高级经理，他们被直接送到圣詹姆斯饭店，由威廉和约翰分别在饭店里设晨宴和晚宴款待他们。约翰喜欢在车站迎接新到的公司成员，帮助他们寻找住处。不久，洛克菲勒家靠近第五大道的地方就住满了标准石油公司的人。亨利·弗拉格勒住在第54大街的东南角，威廉·洛克菲勒住在同一条街的东北角，与本杰明·布鲁斯特比邻而居。威廉的生活方式与他哥哥的禁欲主义生活方式大相径庭，他那些孩子是在一种更加轻松自由的气氛中长大的，这很让约翰的孩子感到嫉妒。小约翰说："我们这些孩子没有他们有的那些东西，而且我们也注意到了这些区别。他们有充满欢乐的社交活动，经常参加舞会，让我们羡慕得不得了。"威廉不想借债盖房，就把价值5万元的标准石油股票卖给了约翰，尽管哥哥诚心实意地劝他留着那些股票。威廉鲁莽的决定清楚地表明了兄弟俩在对待财富的态度上有着巨大的差别。

约翰·D在纽约并没有沾染上大都市的习气，而是仍然对过去在克利夫兰的业余爱好一往情深，每年冬天都要在屋旁的空地上浇一个大冰场。每天早晨，好奇的行人总能看到这位美国石油大亨身穿大衣、头戴礼帽、漆皮靴子上面绑着冰刀，在马蹄型冰场上平静地滑着冰。洛克菲勒十分喜爱这项运动，在家中做了许多架子，可供几十位客人存放遛冰鞋。

洛克菲勒对于19世纪80年代纽约上层社会风行的购置游艇热持抵制态度，他自己既不买船也没有私人火车车厢；尽管如此，他对养在第55西大街21号那座装有暖气设备的马厩中的骏马却不惜重金。每天下午下班后，他都要套上他那几匹黑骗马，汇入到中央公园熙熙攘攘的香车宝马当中，时常与弟弟威廉赛上一圈，身边还坐着兴奋不已的小约翰。洛克菲勒十分喜爱赛马，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一次对儿子说："昨天我跑了4回，两天加起来一共跑了大约80英里。你说我是不是个干劲十足的年轻人？"

洛克菲勒从来没有让纽约搞得晕头转向过，总是远离那些举办豪华宴会和化装舞会，频频光顾戏院、歌剧院和夜总会的上层人物。他对纵情享乐毫无兴趣，很难想像洛克菲勒会去同那些叼着雪茄、大腹便便的先生们和身穿华贵皮衣、珠光宝气的女士们周旋。报界也注意到洛克菲勒一概不参加各种社交活动。一家刊物写道："他从不宴请显贵，他家也从不向娱乐活动开放，他在任何时候任何地方都恪守不抛头露面的原则。"他虽然加入了联邦同盟俱乐部（Union League Club），却对阿斯特[①]和范德比尔特家族的那种奢华生活不以为然。1882年，塞迪提出要一辆新的四轮马车，约翰吃惊地瞪着她说，除非把旧的卖掉，否则他几乎无法支付买新车的费用。在日常起居上，洛克菲勒仍然喜欢早晨吃面包、喝牛奶，晚上吃一纸袋苹果。每天早晨上班前，由理发师在梳妆室里给他修脸，然后他准时急急走下褐砂石门廊，花5分钱在第六大道搭乘高架火车到市中心去。他的脑子老是转个不停，火车一路颠簸开往华尔街时，他用铅笔在衬衫袖口上匆匆地记下想到的事情，然后几乎像踩在空气垫上一样，准时在钟敲9下时悄没声地溜进标准石油公司大楼。"我从来没有见过有谁像洛克菲勒先生那样悄悄走进办公室，"洛克菲勒的私人秘书乔治·罗杰斯说："他就像披了隐身衣似的。"

1883年底，标准石油公司开始在曼哈顿岛最南端逐步购置地产，用以建造新的总部大楼，大楼将屹立在草地球场旁亚历山大·汉密尔顿[②]私邸的原址上，俯瞰百老汇。原先威廉在珀尔大

---

① John J. Astor，美国皮毛商、大富豪。——译者注

② Alexander Hamilton，1755—1804，美国革命时期著名领袖之一，曾任华盛顿的秘书，美国独立后担任财政部长。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



劳拉·斯佩尔曼·洛克菲勒的衣服很少有比这一身更花哨的。
(由洛克菲勒档案中心提供)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



洛克菲勒的4个孩子摆着姿势拍照，摄于1885年。从左到右依次为：艾尔塔、贝西、伊迪丝和小约翰。
（由洛克菲勒档案中心提供）

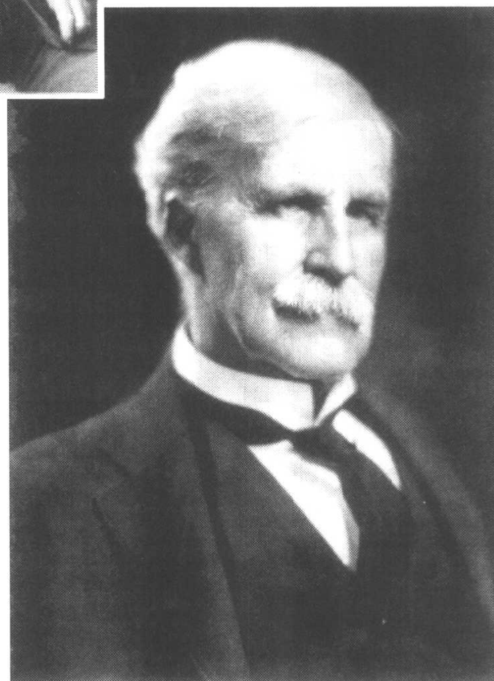
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



威廉·洛克菲勒。
（由洛克菲勒档案中心提供）



弗兰克·洛克菲勒。
（由洛克菲勒档案中心提供）



晚年的弗雷德里克·盖茨。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

街的两处办公地点早已容不下整个公司，搬到百老汇44号那栋不起眼的房子里办公也已经3年了。1885年5月1日，标准石油公司搬进了耗资将近100万元的新总部，这是一幢气势恢宏的九层花岗岩大楼，像一座不可攻克的堡垒。大楼外面没有挂标准石油公司的名称，只有街牌号码——百老汇26号，它很快就成为世界上最著名的商务地址，成了这个石油托拉斯的缩写，使人联想到它的神秘、权势和效率。标准石油公司如今已是美国首屈一指的企业，触角伸入铁路、银行和其他行业，形成了一个盘根错节的迷宫。这座新建筑引起众多议论的主要原因是其所象征的权势，而非其新古典主义建筑风格本身。一位记者说："许多要人认为百老汇26号是世上最危险可怕的地方——是海盗的洞穴，商业杀手的老巢。"

在这个新总部里，标准石油公司的要员们仍然保持着一种多年前就建立起来的惯例。每天中午，执行委员会的成员都聚集在顶层的一个房间中共进午餐，房间里装点着打猎和钓鱼捕获的动物标本，从窗口可以看到港湾的全景，那气派十分适合这个全球性商业帝国。在标准石油公司内部，没有比被邀请到那张长桌旁用餐更能表明自己是否受到器重了。董事们头戴丝质礼帽，身着长礼服，戴着手套来到这个房间，按照固定的座位落座。洛克菲勒一向假惺惺地表示谦虚，把上首的坐位让给最常反对自己的查尔斯·普拉特，因为他在这伙人当中年龄最大。弗拉格尔坐在普拉特的右侧，紧接着是洛克菲勒，然后是阿奇博尔德。尽管这种座次安排掩饰不了洛克菲勒独一无二的地位，但他能和同事们不分彼此地坐在一起，这很能说明他高明的管理手段。哲学家赫伯特·斯宾塞[①]曾经说过："尽管商业合伙制各成员的权力从理论上说可能是平等的，但这种体制很快就会变成一种同盟，其中有一

① Herbert Spencer，1820—1903，英国哲学家、社会学家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个合伙人的权力被大家默认为比其他任何一个合伙人的权力都大，甚至比所有其他合伙人加在一起的权力还要大。“

外人很少知道洛克菲勒最大的特长之一是管理不同的助手，调动他们的积极性。他说：“我一生取得成功的主要原因是，信赖别人并能使别人也信赖我。”他爱用拿破仑打比方，认为拿破仑如果没有手下那些元帅是不可能取得胜利的。洛克菲勒从不独断专行，总是迅速地把权力交给手下，自己只是和颜悦色地稍许过问一下，以不易觉察的方式在他的帝国里实行自己的意志。开会的时候，洛克菲勒具有一种逆作用：他越是不说话，越显得有威力。他生来会利用这种神秘力量，使自己不受琐碎小事的干扰。一名董事回忆道：“我记得大家开董事会时一冲动起来就大声叫骂，或是做出威胁性手势，只有洛克菲勒仍然彬彬有礼，始终控制着局面。”他午餐后要在沙发上打个盹。“我现在好像还能看见他的样子，”一位经理回忆道：“他在董事会上靠在躺椅上，闭着眼睛，但什么都漏不掉。他时不时地睁开眼睛，说出自己的看法。”

洛克菲勒极其重视公司内部的和谐，常常在争执不下的部门首脑之间进行调解。他不爱多说话，总是在听完大家的意见后才表达自己的看法，而且经常做出折中的方案以维护团结。他总是谨慎地将自己的决定以建议或提问的方式表达出来。即使是在早年间。他每天都同弟弟威廉以及哈克尼斯、弗拉格勒和佩恩等人一边吃午饭一边讨论问题。尽管公司不断扩大，他仍然在大家意见一致后才行事，从不在董事会成员反对的情况下采取重大行动。由于所有的想法都必须通过那些有主见的人一致同意这一关，所以标准石油公司很少有重大的失误。正如洛克菲勒所说的那样：“我们在行动之前一定要确保正确无误，而且事先安排好对付各种情况的应急准备。”

尽管洛克菲勒不时与查尔斯·普拉特、亨利·罗杰斯以及其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人发生争执，公司里却没有那种气急败坏的纷争和上下级之间的嫉妒，而这两者通常都是由巨大的权力引起的。至少，按照洛克菲勒说法，董事们——那些由公司纽带绑在一起的昔日的对手——是出于一种近乎神秘的信仰走到一起来的。在洛克菲勒看来，董事们对彼此的信任说明了他们团结一心，同时证明了他们道德高尚："心术不正的家伙不可能像标准石油公司的人那样团结得如此长久。"领导权的连续性使那些爱四处窥探的记者和政府调查人员无功而返，他们一直未能从连续四十年控制着这个石油帝国的志同道合者的坚固阵营中找到突破口。

鉴于公司结构错综复杂，合伙人之间的团结显得尤其令人瞩目。公司由许多分散在各地的分支机构拼凑而成，各个企业名义上独立于总部，而实际上都听从百老汇 26 号发出的号令。由于当时还没有一部联邦公司法，洛克菲勒与其他商人一样，不得不应付一大堆限制性法律，这些法律令跨州经营的公司简直无法生存。洛克菲勒说："由于联邦政府自身的形式所限，在某一州成立的公司在其他州就是外来公司，这迫使商人们在其生意所在的某些或许多州里通过法人代表另行组建公司。"这种限制逼得商界领袖们想方设法避开法律，促使他们去收买政客和立法机构；洛克菲勒对政治玩世不恭的态度在很大程度上即源于此。标准石油公司从一开始就是一个全国性的经营组织，因此，这种过时的法律构架促使他作了无数的调整来适应环境。如果说洛克菲勒正确地认识到这种不公平的法律体系是一种障碍的话，也正是这个体系激发了他的创造性。

洛克菲勒的第一项主要创见是在 1879 年私下执行的一份具有独创性的委托协议。依照公司的营业执照，俄亥俄州的标准石油公司不能在其他州拥有公司，于是它指派 3 个中层经理——迈伦·R·基思、乔治·F·切斯特和乔治·H·维拉斯——作为在俄亥俄州以外众多分公司中持股的受托人。他们收到股息后，依据俄亥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

俄州标准石油公司的37位投资人在母公司持股比例，将这些股息分给他们个人。（标准石油公司的3.5万股股票中，洛克菲勒持有将近9000股，相当于弗拉格勒、哈克尼斯以及普拉特或佩恩所持股份总和的3倍。）这种草草拼凑的安排使洛克菲勒可以发誓说，俄亥俄州的标准石油公司在州外不拥有任何资产，尽管他实际上控制着宾夕法尼亚、纽约、新泽西和马里兰等州的绝大多数输油管道和炼油厂。从法律上讲，拥有这些产业的是那几位受托人。

标准石油公司的首席律师塞缪尔·多德和弗拉格勒起草了新的标准石油公司委托协议，具体时间是1882年1月2日。对于这项产生了一个拥有7000万元资产、控制着美国90%炼油厂和输油管道的企业的巧妙安排，公众一无所知，直到6年后的一次反托拉斯听证会上，它才不小心被曝了光。根据这项协议，成立了一个由9名住在纽约的受托人组成的董事会——就是每天中午在百老汇26号共进午餐的那些人。如今我们可以把它叫做控股公司，但在当时看来像是一个虚构的实体，因为其存在缺乏任何真正的法律依据。它尽管掌管着无限的权力，却无法做生意、签合同和记账。它掌握着俄亥俄州标准石油公司和其他40家公司的股份——其中26家是合资，14家是独资——并有权任命这些公司的管理人员和董事。在持股人当中，拥有权力和财富比例最大的仍然是洛克菲勒，他拥有超过1/3的信托证明，总价值约为1900万元。来自克利夫兰的5名成员——约翰与威廉·洛克菲勒、弗拉格勒、佩恩和哈克尼斯——仍然保持在股份上占压倒多数，并且在最高层中形成了一个共同买卖其他公司股份的小团体。

随着这个托拉斯的形成，第一次出现了有价证券，对标准石油公司的文化产生了深远的影响。洛克菲勒不仅敦促手下持有股票，自己也通过持股随时可获取大量的金钱。随着这一控股现象

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的普及，整个组织更紧密地联系在一起，形成了一种有助于击败竞争对手和政府调查人员的团队精神。雇员们由于能拿到巨额资本收益和红利，把标准石油公司的经营看成是一场圣战。洛克菲勒希望这种托拉斯能够成为以雇员共同拥有公司为标志的民众资本主义的样板。“我会让每个人都成为资本家，包括男人、女人和孩子。”他说。“我要让每个人都节约自己的收入，不乱花钱；让他们拥有工业，拥有铁路公司，拥有电报公司。”

标准石油公司的改组在很多方面预示了19世纪后期其他主要美国商业组织的发展轨迹：从自由竞争发展到松散联合的卡特尔、再发展成严密的托拉斯组织。1882年协议形成的托拉斯概念与工业垄断异曲同工。在19世纪80年代，美国、英国和德国的许多行业都纷纷实行全行业联营，但这一联营的倡导者们发现，他们很难防止各成员相互欺骗和秘密降价的行为。就在这时，标准石油公司想出了以执行权和管理指导为基础的集中控制的方法。此后一段时间内，有那么多公司照搬了这种模式，以至于人们完全可以夸张地说，1882年的标准石油公司委托协议直接导致了8年后谢尔曼反托拉斯法案的产生。

洛克菲勒在美国工商界是个独一无二的人物：既是天生的第一代创业型企业家，又是扩展企业的第二代分析型管理者。他不是那种白手起家而后很快又脱离自家企业的商业巨头。正是由于这个原因，他的一生预示了即将在20世纪出现的管理资本主义。

洛克菲勒需要他人的协作，因为他对公司的所有权从未超过1/3。在创建了一个无比复杂的庞大帝国之后，洛克菲勒精明地意识到，自己必须同企业合为一体。很多人都注意到洛克菲勒很少说“我”，除非是在开玩笑的时候。他在谈到标准石油公司时更喜欢使用第一人称复数。“不要说我应该做这做那”，他教导同事们说。“要说我们应该做什么。千万别忘了我们是合作伙伴；无论做什么事都是为了我们所有人的共同利益。”洛克菲勒喜欢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

直言不讳的同事，讨厌软骨头的马屁精；只要人们所提的不同意见不是出于个人利益，他总是持欢迎态度。标准石油公司的经理们尽管以虚张声势、作风强硬而著称，在互相协商时却往往态度和蔼、郑重其事。克利夫兰·阿莫利（Cleveland Amory）谈到他们时说："在美国大亨当中，没有比这伙人在公众场合更面目可憎、更神气活现而私下里更温和、更腼腆的了。"洛克菲勒通过创立新的工业模式，在一个推崇发明家而忽视管理者的时代里留下了自己的印记。他创建了世界上第一批多国公司中的一个，在世界各地销售煤油，并且为下个世纪奠定了一种企业模式，但这不见得是他最大的成就。他说："我们的国家正处于从农业向大规模制造业和商业转变的过渡时期，我们在前进过程中必须不断创造新方法和新机器。"无论对洛克菲勒的品行有怎样的争议，经济学家和历史学家们说起他在建立现代公司制度方面所起的作用时都异口同声地加以赞扬。尽管面临诸多法律障碍，洛克菲勒仍然可以将许多截然不同的公司融合成天衣无缝的整体。在洛克菲勒手中，一个原本可能笨拙无比的机构变成了有效的工具。标准石油公司在工业规划和大规模生产方面处于领先地位，采用了原本在这个纯粹自由竞争的阶段很难取得的规模经济。在洛克菲勒的指导下，这个托拉斯组织在提高煤油品质、开发副产品、削减包装和运输成本以及全球分销石油制品方面取得了令人瞩目的进展。一位传记作者评论道："必须承认，洛克菲勒是美国历史上最伟大的工商管理者。"一位石油史专家对这一判断表示赞同："在建立石油业的过程中，洛克菲勒是惟一一个最重要的人物，尽管人们仍有争议，但他在美国工业发展史和现代公司制度的形成进程中也占有同样重要的地位。"

将众多下属企业统一到一起的诀窍是标准石油公司独创的委员会制度，其内在核心是执行委员会。该委员会虽然只向第一线主管人员提出行动建议，但仍然保留了相当大的权力，超过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5000元的开支和每月超过50元的加薪都必须得到他们的批准，这使得他们可以推延任何一个下属单位的发展速度。执行委员会下设一整套专门委员会，分别负责运输、输油管道管理、国内贸易、出口贸易、生产制造、采购，等等。这些专门委员会使从事相同业务的分支机构的质量得以标准化，便于管理人员相互交换意见、统一经营步骤。洛克菲勒评价这项创新时说："如果一群人是制造方面的专业人员，他们就是被选拔出来的专家，每天必须开会研究不断出现的新老问题。所有由受托人控股的各个不同的公司都可以得到他们调查研究的成果。"通过实行委员会制度，标准石油公司创造了一个自给自足的天地，管理着制造工业用酸、化工产品、桶板、油桶、灯芯、油泵甚至油罐车的众多工厂。标准石油公司关闭了30多家陈旧过时的炼油厂，在克利夫兰、贝永和费城的3家巨型炼油厂里集中生产超过世界总产量1/4的煤油。

委员会制度是一项富有创意的改革，它将不同成员公司的政策融为一体，同时又不剥夺它们各自的自主权。我们必须记住，标准石油公司仍然是一个联合体，只是部分地拥有大多数子公司。尽管洛克菲勒承诺赋予各地的业主自行经营工厂的权力，但如果实行由上而下的等级制度，则可能会束缚他们；委员会制度在向他们提供总体指导的同时也激发了他们的干劲。委员会通过交流经营业绩数字，鼓励他们竞相创造纪录并予以奖励，以此在各地方公司之间倡导竞争。这一点至关重要，因为没有竞争机制的垄断企业很容易堕落成缺乏活力的庞然大物。正如洛克菲勒所说的那样，相反，"刺激各下属公司为自身的利益而做出最佳表现，将使它们在竞争中积极努力、富于进取心。"

尽管标准石油公司鼓励互相合作并允许有能力的经理行使权力，洛克菲勒却一直保持着无可比拟的影响力。同事们忙于疯狂购买豪华住宅和欧洲艺术品的时候，洛克菲勒却在节俭度日。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对标准石油公司充满信心，别的董事只要肯卖股票，他都乐于买下来。“噢，那时我简直成了他们倒垃圾的地方，”他有一次笑道。他持有的股份之多无人可与之相比，这给他的意见增加了额外的分量。

除了持股数目巨大之外，洛克菲勒还拥有非同寻常的个人魅力。他对待同事从不过分亲热，也不会粗暴无礼，更不会轻浮无礼。他这种政治家般的镇静令人感到敬畏。一位记者在1905年说：“无论你是怎样一个不为外界所动的人，在洛克菲勒先生面前都会感受到他身上那种令人自惭形秽的力量。”洛克菲勒身上似乎总是有一种高深莫测的威力。阿奇博尔德承认：“洛克菲勒总是比我们其他人看得远一些——因此他总是能预计到即将发生的事情。”标准石油公司的另一位高级经理爱德华·贝德福德（Edward T. Bedford）高度评价洛克菲勒道：“洛克菲勒先生确实是一位超人。他不但能从宏观上预见到一种新的商业体系，并且拥有在似乎不可克服的困难面前将之付诸实践的耐心、勇气和胆略，他那种信心十足、坚持不懈地追求自己目标的劲头实在令人叹服。”

他在级别较低的员工面前举止得体、平易近人，听到他们发牢骚从不发怒。每个员工每年都有一次见执行委员会的机会，为自己争取加薪。在这种场合，洛克菲勒的表现总是令人感到愉快。一名雇员回忆道：“如果H·H·罗杰斯生硬地说他已经听够了，我们没有理由要求加薪，洛克菲勒先生就会说：‘噢，给他一次机会吧。’”但是，这种温和态度只是做做表面文章而已，因为洛克菲勒尽管有时会愿意支付比现行水平高出10%或20%的工资，却从不赞成成立工会，也不喜欢雇员们组织起来进行抗议。

洛克菲勒在标准石油公司之所以能说了算，最后一个原因是他擅长解决那些远远超出他自身能力的问题。他认为总会有时间

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思考问题，也总会有时间付诸行动的。他遇到问题后总是深思熟虑，用很长时间静静地等待计划成熟。然而，一旦做出了决定，他就不再为疑虑所困扰，而是以一种始终不渝的信念按自己的想法做下去。不幸的是，他一旦处于这种状态，就会对批评意见置若罔闻。他就像一枚炮弹，一旦发射出去，绝不会半途停下来，而是永不回头，永不转向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章 后台老板

Chapter 13

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



威严而略带忧虑的约翰·D·洛克菲勒，大约摄于50多岁时。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

标准石油曾经在很长一段时间内实行全球垄断，使洛克菲勒得以扬名海外。比起国内市场，国外市场规模更大，利润也更高——19世纪80年代中期，美国生产的石油大约有70%销往海外——尽管力量对比悬殊得可怕，国内还是有一些弱小的竞争对手在千方百计维持下去。70年代初，煤油进入了中国、日本和其他远离美国本土的地方。1874年，一位美国旅游者就在当年巴比伦和尼尼微[①]一带古老的地方看到人们用标准石油公司的煤油照明。到了80年代初，全世界85%的原油仍然产自宾夕法尼亚州，石油成了美国第四大出口产品，只有俄国的石油对其构成了竞争威胁。如果压缩国内过剩的生产能力，只能使国外的石油得到扩展，这样做很不明智，况且洛克菲勒永远不会容忍国外出现竞争对手，他曾这样对一位同事说："我们既有能力供应国内市场，也有能力出口，我希望我们以后能想方设法做到这一点。无论如何，我们必须为此不断努力。"

标准石油公司研究了国外市场，并且在1882年派了一个很有教养的石油商人威廉·赫伯特·利比（William Herbert Libby）去远东进行为期两年的调查。利比注意到石油"比商业史上任何一种源自一地的产品的渗透性都强，无论在文明国家还是在非文明国家，它都能无孔不入，"于是便在日本、中国和印度等地劝说人们使用煤油。利比把一本宣传煤油灯安全可靠的小册子翻译成中文后，满意地看着一艘艘小舢板满载标准石油公司的产品沿河

① 均为东方古城，地处现在的伊拉克。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而上，向中国内陆深处驶去。为了扩大人们对煤油的需求，公司以低价卖出了成千上万盏煤油灯和灯芯，有时还免费赠送给第一次买煤油的顾客。“在许多国家里，”洛克菲勒说，“我们得先生产油灯，再教当地人……学会使用煤油。我们把包装设计得便于骆驼运送或者便于货郎们背在身上，使煤油能够进入世界上最偏远的角落；我们改变做买卖的方式，以适应各种各样的外国人的需要。”

曾几何时，标准石油公司像在国内市场一样独霸国外市场，由于当时只在宾夕法尼亚西部才有大量的石油，标准石油公司似乎可以永远好景常在了。可惜到了19世纪70年代初，这场如意美梦猛然间破灭了：里海边的俄国巴库港出现了争夺石油的大混战。100多年来，当地人从一些大洞里舀出原油，其中大多都让波斯人买去润滑车轮、给皮制马具上油或是缓解风湿疼痛。70年代初，那里的钻井人打出了产量空前的油井，使这个尚处于原始水平的行业一下子进入了现代世界。在震耳欲聋的轰鸣声中，黑色的油柱直冲云霄，其中有一些力量如此之大，喷了好几个月才被控制住。有一口井在最初的24小时里就喷出了2400吨原油。

1873年，出身瑞典望族的罗伯特·诺贝尔（Robert Nobel）因为一件与石油无关的事务来到高加索。他哥哥得到了一份为俄国政府制造步枪的合同，罗伯特来此的目的是寻找做枪托用的胡桃木。他不期而遇地撞上了巴库的那场大骚动，那真是一场绝妙的疯狂景象。后来，马克西姆·高尔基[①]把当时的情景描述成“一幅由一位天才艺术家画出的黑色地狱。”巴库在来访者面前展现了两副面孔：异国风情和地狱景象交相辉映，清真寺的光塔、寺院和宫殿在这片穆斯林飞地上林立。城里的市场上，小贩们叫卖

① Maxim Gorky，1868—1936，苏联著名作家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

着各式货色，从俄国白糖到波斯地毯应有尽有，城外则是一座座被浓密的黑烟包裹得严严实实的炼油厂。

罗伯特·诺贝尔全数拿出买胡桃木用的2.5万卢布买下了一个炼油厂。那时，当地的煤油一直被嘲笑成巴库烂泥，而诺贝尔的炼油厂生产的煤油质量却能达到标准石油公司的水平，从而在70年代初垄断了俄国市场。诺贝尔和他的兄弟们把先进的管理和充足的资金引进这个行业，在70年代末铺设了一条8英里长的输油管直通里海，在那里他们拥有世界上第一艘油轮“琐罗亚斯德号”。他们率先采用了比标准石油公司的分批定量法更为先进的连续提炼法分离各种馏出成分。1879年，他们组建了诺贝尔兄弟石油制造公司（Nobel Brothers Petroleum Producing Company），很快就拼凑起一个由平板货车、油罐车和储存站组成的庞大分销网络，把标准石油公司挤出了俄国。那一年，一个四处巡游的标准石油公司情报员威廉·布拉夫给洛克菲勒带去了俄国原油和成品油的样品，并且预言，不出几年诺贝尔兄弟还会在里海到黑海之间建一条输油管或铁路，为俄国石油在欧洲市场向标准石油公司发起挑战做准备。

80年代初，巴库郊外一个个满是油污的山坡上麇集了200多个炼油厂，1883年——果然不出布拉夫所料——连接里海城市巴库和黑海城市巴统的铁路建起来了。由于俄国油井威力巨大，蕴藏量极为丰富，生产的石油比泰特斯维尔的还便宜，价格低廉的煤油很快充斥了欧洲市场，抢占了标准石油公司的地盘。美国驻巴统领事J·C·钱伯斯被标准石油公司派去收集情报，他随时向洛克菲勒汇报这方面的进展，并且发出警报说，俄国人“野心勃勃，要把美国石油从世界市场上赶出去。”尽管洛克菲勒和政府之间的关系在国内十分冷淡，双方却能在海外联手抵制对美国石油征收关税。洛克菲勒后来赞扬国务院说：“我们的大使、部长和领事们都协助我们在世界上最偏远的地方开拓新市场。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒消灭了在国内的主要对手后，似乎对俄国石油的入侵丧失了警惕。1885 年，洛克菲勒在汉堡的代理人查尔斯 F·L·迈斯纳向他汇报说，俄国产品大量涌入欧洲市场，这令他大吃一惊，在执行委员会上大发雷霆说："据报告，瑞士等地的大宗石油运输居然已经进行到了这种程度，真不明白以前我们竟然会对此一无所知。"为了报复俄国人，洛克菲勒使出了他惯用的重型武器：在整个欧洲降低油价，并且开始恶毒的宣传活动，使人们对俄国煤油安全性产生怀疑。洛克菲勒的档案也披露，他们在伦敦和巴黎的饭店里和一些自封为中间商的身份不明的人进行过无数次秘密接触，这些人询问标准石油公司是否有意购买诺贝尔兄弟公司的股份，或是同该公司一起瓜分欧洲市场。1885 年，标准石油公司派出的巡游密使 W·H·利比在彼得堡与诺贝尔兄弟进行了几次会晤，但标准石油公司的这些提议进展得并不顺利。诺贝尔兄弟在俄国的势力受制于他们和沙皇专制政府的关系，况且他们也无意让标准石油公司插足他们的领地。

到了 80 年代中期，又有一股强大的势力出现在世界石油舞台上。以阿尔方斯·德·罗斯柴尔德男爵为首的巴黎罗斯柴尔德家族已经在亚得里亚海沿岸的里耶卡和的里雅斯特建了一批炼油厂。他们还组建了里海和黑海石油公司——公司的俄文缩写 BNITO 更为出名——从廉价的俄国石油里坐收其利。罗斯柴尔德家族刚一进入这一行业，洛克菲勒就收到了层层递上来的报告，说诺贝尔兄弟由于无法偿还所欠罗斯柴尔德家族的大笔债务，可能会被迫同法国的银行家们进行合作。在许多年里，罗斯柴尔德家族、诺贝尔兄弟和标准石油公司之间相互周旋，每一方都想和第二方联手以孤立第三方。

激烈的海外竞争激起了洛克菲勒的斗志，他甚至在对下属的训话中引用了诗歌："我们没有老去，也未沉睡，我们必须'起来行动，勇敢地迎接任何命运；进取不息，追求不止，学会努力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与等待。'" 但是，洛克菲勒和阿奇博尔德都倾向于放弃通过欧洲中间商运作的老办法，主张设立自己的海外营销分支机构。由于本杰明·布鲁斯特一度反对他们这样做，洛克菲勒尽管判断正确，但不愿在没有达成一致意见的情况下采取行动，只好放弃了这个计划。罗斯柴尔德家族于 1888 年在英国设立了一家石油销售公司后，布鲁斯特的逻辑顷刻之间崩溃了，24 天之后，标准石油公司就设立了它的第一个海外分支机构——英美石油公司（Anglo - American Oil Company），并且很快垄断了英国的石油生意。两年后，标准石油公司在不来梅成立了德美石油公司（Deutsche - Amerikanische Petroleum Gesellschaft），负责德国北方的市场。洛克菲勒既没有老去也没有沉睡，他在鹿特丹建了一个石油输送站，签了一个向法国供应全部所需原油的合同，买下了荷兰、意大利和斯堪的纳维亚各石油公司的部分股份，并且在印度策划了一场激烈的价格战。标准石油公司还仿效诺贝尔兄弟，向欧洲派出了第一艘蒸汽油轮，在百老汇 26 号不久后成立的远洋船队中，这艘装载量为 100 万加仑的巨型油轮是其中的第一条船。

不管俄国石油有多便宜，标准石油公司还是把它挡在了美国之外，并且在 80 年代末保住了 80%的世界市场。洛克菲勒每次去欧洲都能听到有人抱怨煤油质地不纯，尽管如此，诺贝尔兄弟公司和罗斯柴尔德公司的产品质量永远无法和标准石油公司相媲美，也无法赶上它完善的经营方式。在阿奇博尔德看来，正是由于俄国人没有把本国的石油业合为一体——即没有扼制竞争并且建立一个托拉斯组织——才使他们屈居人下的。“如果俄国石油业像标准石油公司那样采取了迅速、积极的行动，那么现在让美国石油业大发其财的许多市场很可能就成了俄国人的天下。”

诺贝尔兄弟和罗斯柴尔德家族虽然算不上是标准石油公司的致命威胁，但和标准石油公司在国内的许多对手不同的是，他们并没有束手就擒。在 19 世纪 90 年代的石油大战中，三方敌对力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量冲突不断。在这场持久战中，一次次刀光剑影的争斗之后便是亲亲热热地瓜分市场的协定。90 年代初石油价格不得不因竞争而下调时，洛克菲勒提出与他的夙敌建立战略性友好关系，并且说服阿尔方斯·德·罗斯柴尔德男爵私下访问了百老汇 26 号。关于 1892 年 7 月的这次会面，阿奇博尔德给洛克菲勒的报告表明，在竞争的外表下，罗斯柴尔德家族表现出与标准石油修好的急切心情：

> 我们已经和他们达成了临时性协议……。我无须再报告的是，双方似乎都十分希望对此事严格保密。虽然罗斯柴尔德认为我们最好不见诺贝尔公司的人，他们自己却想把此事通报给对方。罗斯柴尔德男爵对我们大献殷勤，令我们非常高兴的是，他能说一口流利的英语，这极大地方便了双方之间的交流。

但是，标准石油公司同诺贝尔兄弟和罗斯柴尔德家族大联盟的计划被俄国财政部长萨吉·威特伯爵（Count Sergei Witte）阻止了，这令无数欧洲报纸的卡通画家们大失所望，因为他们都已经画好了讽刺漫画：一只章鱼笨手笨脚地拥抱着一头大熊。在这段时期里，俄国继续抽取原油，并于 90 年代末使产量一度超过了美国，尽管标准石油公司在成品油方面轻而易举地位居其上。

到了 1890 年，人们开始明白在全球各地的地壳下面都有石油存在，能在泰特斯维尔创立石油业纯系偶然（加上美国佬适时的精明）。1884 年，荷兰钻井人开始在印尼的苏门答腊岛勘探石油，6 年后他们获得了在荷属东印度领地开采石油的许可，并把他们的公司命名为荷兰皇家公司（Royal Dutch）。与此同时，另一个来势汹汹的对手正在跃跃欲试。1891 年，一位有胆识的伦敦商人马库斯·塞缪尔（Marcus Samuel）与罗斯柴尔德家族签约，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为他们在远东销售煤油。塞缪尔取道苏伊士运河，加快了俄国煤油出口到亚洲市场的速度。以前，煤油从纽约运到远东要用4个月的时间，而现在从巴统出发只需1个月。塞缪尔为了达到苏伊士运河对船只的严格要求，特意设计定制了一艘巨型油轮“穆莱克斯号”，但标准石油公司雇用了伦敦的律师散布对这个计划表示怀疑的言论，卑鄙地四处造谣说“一群受犹太人影响的有势力的金融家和商人”计划控制路经苏伊士运河的运油船。后来，洛克菲勒怒气冲冲地吼道：“我们在亚洲的受犹太人控制的对手们一边叫嚷着‘狼来了，标准石油的狼来了！’，一边纷纷打入市场继而控制了市场。”（他曾经把标准石油公司所谓的“公正”方式同“犹太人世代相传的不同主顾不同对待的生意经进行过对比。）塞缪尔对这种恶意攻击置若罔闻，他取得了对标准石油公司的决定性胜利，使他的商标——红色油桶（明显地区别于标准石油公司的蓝色油桶）很快在全亚洲深入人心。

1892年，随着缅甸和爪哇的石油产量急剧上升，标准石油公司才为时过晚地认识到有必要在亚洲市场上采取协调行动。它企图买下荷兰皇家公司和马库斯·塞缪尔手中的生意，但以失败告终。塞缪尔在1897年把他的公司更名为壳牌运输贸易公司(Shell Transport and Trading Company)，以纪念他家族过去从事的贝壳盒生意。为了更好地为它在亚洲的顾客服务，标准石油公司甚至屈尊代销俄国煤油。它终于在亚洲设立了一系列营业所，并且向上海、加尔各答、孟买、横滨、神户、长崎和新加坡派去了一小批代理人。这些营业所用马口铁罐装上公司生产的煤油，放在木箱里销售，因为亚洲的主顾们把马口铁改成盖屋顶的材料，把木箱改作家具用。尽管采取了这些聪明的营销技巧，标准石油公司还是不得不同荷兰皇家公司和壳牌公司三分天下，后两家公司在20世纪初合并，建立了一个与标准石油公司作对的帝国。自此以后，竞争便成了国际石油业一成不变的事实——尽管此中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有无数个瓜分市场的秘密交易——而且这种致命的竞争传染到北美只是时间上的问题了。

标准石油公司尽管当时在国外受到了新对手的威胁，它在国内石油业中似乎还占据着绝对的优势。在它的经营范围里，没有一样不是数量惊人的：2 万口油井把原油输进公司的 4000 英里长的输油管中，然后送到海边或送进公司的 5000 辆油罐车里。它此时拥有了 10 万名员工，每天向欧洲出口 5 万桶油。洛克菲勒一手创立的帝国只能用无与伦比来形容：它是世界上最大、最富有，也是最令人称羡的商业组织。尽管有人认为他过去蒙骗过其他商人，但由于公司的利润年复一年稳定可靠，人们也就原谅了这一点。洛克菲勒在他所追求的商业秩序方面已经达到了巅峰。他不用再担心不可逆料的各种经济力量，甚至在经济衰退时期也能生意兴隆。

洛克菲勒对他庞大的机构能和谐地运转，对自己每天的工作能井然有序地开展感到极其满意。每天早晨一开始上班，他就坐在卷盖式办公桌前，审阅两大摞文件，一摞是已经做出的决定，另一摞是需要考虑的问题，他要慢慢地把这两摞案卷啃完。从 80 年代起，他就采取了决不同陌生人做生意的方针，甚至拒绝见他们，以避免令他讨厌的请求和不必要的争议。这样做一方面简化了他的生活，一方面也更加让人确信他是一位深藏不露、不可捉摸的大人物。

洛克菲勒的许多批评者认为，他把生活分割成不同的部分，并且为道德建立了两本泾渭分明的分类账：一本掌管着他堪称表率的个人生活，另一本则维护着他受人指摘的经营手段。但他却认为自己的全部生活受的都是同一崇高理想的指引。退休以后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他在写给哈佛大学校长查尔斯·埃里奥特[①]的信中谈到标准石油公司时说："我可以毫不犹豫地说，在我所接触到的商业组织中，没有一个比本公司的理想更加崇高。"他坚持这一信念的方法之一是，在对手面前自命清高，而把对方斥之为公然作恶的无赖。他这样评价与其作对的炼油厂说："那些人诡计多端，把石脑油精兑进煤油里就是一个例子。"洛克菲勒比任何人都更加警惕受骗上当，也比任何人都能更加迅速地为自己找出道德依据。为了使自己相信自己是个情操高尚的商人，他重新给高尚下了确切的定义。比如，他总是充分利用这些事实：信守合同、及时支付账单和债务、公平对待小股东、从不发行虚股等等。为了标榜自己清白的形象，他像是中了魔似的一再侈谈自己的这些高尚行为，批评他的人越是就铁路交易或秘密开办子公司的问题喋喋不休，他就越是坚持自己所谓的商业信誉补偿规则。洛克菲勒既要维护自我形象，又要说服怀疑他的公众相信他为人诚实，因为他极其需要世人对他有一个好的看法。

洛克菲勒对自己的恶行视而不见的另一个原因是，在 80 年代以前，无论做任何严重损人利己的坏事，他总是站得远远的。此时他已是一个幕后指挥的高手，灵巧地操纵他的木偶们，同时巧妙地把牵线掩藏起来。作为标准石油公司的头号人物，他是惟一一个不承担任何直接经营责任的人。相反，他就像一个政治家，专门负责制定大政方针和监督副手们的业绩。这些人向他提交有关各自活动情况的冗长的报告，在报告中经常对自己的丑行无耻地自吹自擂。相比之下，洛克菲勒的回复简短而又含混。他从不相信能做到百分之百的保密，即使对公司内部的备忘录也是如此，所以养成了一种简略的风格，不署名，也不作具体指示，

---

① Charles W. Eliot，1834—1926，美国教育家，主张通才教育，担任哈佛大学校长达 40 年之久。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

足以让任何一个原告律师感到束手无策。正是由于有了这样一种自我保护措施，洛克菲勒方能既控制着标准石油公司，同时又能逃避责任，抹掉对他不利的证据，还能避免与受害人打交道。这样做能使他远离下属们从事的肮脏勾当，对发生的事情佯作不知。当下属们可怕的诡计被详细记录在案，而他又不得不面对这样的事实的时候，他总是若无其事地承认那是由于过分热心的雇员们有失检点，自己却扮演了一个无能为力的旁观者。但是，如果仔细看看下属们写给他的大量信件，就会发现他装作清白的姿态不攻自破。实际上他对每件事发生的经过都一清二楚，对于这一点我们现在终于可以有案可查了。由于这个原因，我们在这一章里对洛克菲勒的一生进行按部就班的记述过程中，时不时要停下来审视他从第一线收到的报告，这些报告有力地证实了他是公司经营的策划者，他声称深感遗憾的许多活动正是由他亲自指挥的，是他为下属们定下的口径。当然，这些事实反而会令我们更加感到扑朔迷离：他是如何把自己生活中这些不同的方面结合到一起的——斯佩尔曼学校开明的恩人如何同时又是标准石油公司不可否认的最高君主。我们最后只能这样解释，他把对自己做出的行为和对别人做出的行为全都合理化了。由于缺乏揭露这层秘密的信件和日记，我们对导致他这样做的无意识动机和由此可能引发的心理压力几乎无从知晓。

身处帝国之巅的洛克菲勒建立了一个广泛的情报网络，他从各地代理人每月交上来的报告里摘录了厚厚的分类卡片，上面记录着独立石油销售商在他们的领地里售出的每 1 桶油。这位巨头在百老汇 26 号里能看到他的王国最偏远的角落。标准石油公司间谍们收集的情报大部分来自杂货店和铁路运输代理。一位克利夫兰炼油商发现标准石油公司每月付给他的记账员 25 块钱，让他把关于该公司装运货物的秘密情报寄到克利夫兰邮局 164 号信箱。标准石油公司的确不负盛名，它无处不在，无事不晓。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果看过阿奇博尔德在1891年写给洛克菲勒的一封信中阐述的秘密政策，就不难理解标准石油公司的销售人员为何具有这么狂热的精力了。公司要求各地区的经理控制所辖区域里至少85%的石油生意——而且越多越好，还有一套惩罚制度刺激他们采取咄咄逼人的策略。他们由于有权降低价格或使用其他任何必要的手段保住生意，在很多城市里都挑起了激烈的争斗。标准石油公司有个名叫查尔斯·伍德伯里的营销人员后来良心发现，回忆了当时最常用的恐吓策略，那就是“大量散布谣言，说那些为数不多的独立销售商都在苦苦挣扎，用不了很久就会毫无能力供应石油，这样的谣言总能吓跑他们的客户。”

对于这个情报网络，洛克菲勒丝毫没有感到良心上的不安，他也永远不明白别人为什么总是对此小题大做。“这种做法对标准石油公司的声誉丝毫没有影响，”他后来告诉威廉·英格利斯说。“这是效法那些最大、最精明的全国性分销商普遍采用的方法。”但是在标准石油公司里，有些人却不屑于使用这些方法。查尔斯·伍德伯里反对窃取竞争对手的情报，他的上级却粗暴地坚持说：“我们不仅仅是要了解局势——我们必须控制局势。”伍德伯里回答说：“可这是间谍用的手段呀。我不能监督这些人，让他们去探听这些情报。”他因为这样少见多怪而受到斥责，便提出辞职以示抗议。他在1911年回忆起此事时，对洛克菲勒所谓的清白作了辛辣的评论。“这些做法都是主人所要求的，”他解释道。“细节［洛克菲勒］无需了解。他可以不出面。但干这事的人都是他选定的。”简言之，洛克菲勒制订了销售目标，鼓动手下去发疯地干，事后却矢口否认自己知道这些不可避免的后果。

为了使自己行为对得起良心——这对于洛克菲勒来说一向十分必要——他需要乞灵于一个崇高的主题：用低廉的价格给人类带来的光明。他早年在油溪观看钻井时，默默盯着那口井看了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会儿，慢慢说道："这是穷人的光明。"这样的话并不仅仅是说给公众听的，在他的书信中也随处可见。1885 年，他这样指示一名年轻的下属亨利·C·福尔杰说："让这项美好的事业继续下去。我们必须永远记住，我们是在为穷人炼油，一定要让他们得到物美价廉的煤油。"洛克菲勒在偏远的农村长大，在烛光下看书，他理解廉价煤油所带来的革命性变化。

洛克菲勒采取任何行动时，背后的动机都不是单一的，而且肯定不全是出于销售廉价煤油的利他主义。他醉心于用低成本、高产量的生产保住市场份额，为此他不惜暂时减少利润。正如他本人所言："标准石油公司一直记住这样一个事实：我们一定要提供最好的服务，满足于大量增加业务，而不是增加利润去诱使别人与我们竞争。"在与下属讨论价格问题时，他经常提醒他们："我们要合情合理地坚持实行能给我们带来最大业务量的政策。"

就像洛克菲勒自己夸耀的那样，标准石油公司是一台永不停止的造钱机器。80 年代末，亨利·弗拉格勒声明公司的年均收入是净资产的 13%，其实根据它的业绩远不至这个数。西奥多·罗斯福[①]政府的公司管理署后来调查了这件事，它得出了一个更高的数字：从 1882 年到 1896 年，该公司的资产回报率为 19%。洛克菲勒为这样高的回报率辩护时说，他认为这个比例是合理的，因为当时他担心石油会枯竭，从而使公司的大笔投资付之东流。标准石油股份的红利确实高得不像话，有时竟达 200%。洛克菲勒知道这样一定会激怒社会舆论，他争辩说，这些数字是个误导，因为标准石油公司的实际资产是官方注册资产的 10 倍。如果按实际资产计算，1885 年 1 月宣布的 200% 的红利应该是 20%——虽然还是很高，但算不上是天文数字。这正是圆滑的洛克菲勒所要的结果，收益虽高，但不至于高得吓人。

---

① Theodore Roosevelt，美国第 26 任总统［1901—1909］。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒明白，如果自己太贪婪了，别人就会用其他产品取代煤油，这也抑制了他对暴利的贪欲。石油只是许多种矿物燃料中的一种，煤油也只是许多可供照明的物质之一。1878 年秋天，美国发明天才托马斯·阿尔瓦·爱迪生[①]在新泽西州的门洛帕克向记者们大力宣传说，他正在构思一种实用的电灯泡。不到 1 年的时间，他真的发明了能连续 100 个小时发出明亮光线的奇迹般的灯泡，直接威胁到了洛克菲勒的煤油生意。新成立的爱迪生电灯公司得到了银行家们的大量资助，其中包括令人生畏的德雷克塞尔－摩根公司。1882 年 9 月 4 日，爱迪生在华尔街 23 号 J·P·摩根的公司里扳动开关，用电灯照亮了摩根的办公室，标志着曼哈顿南端的发电厂开始供电。令洛克菲勒感到幸运的是，电灯泡并没有立刻取代煤油：爱迪生需要花时间在全国建立电站，截至 1885 年，美国只有 25 万盏电灯在发光。

在 80 年代，除了电灯之外，柔和、摇曳的汽灯也开始照亮美国的许多城市。很久以来，从事石油业的人把天然气当做废物弃之一旁，直到 1883 年才由 J·N·皮尤为首的一个商业集团把天然气用管道送到了匹兹堡。洛克菲勒很快就看出天然气是对石油生意的补充，他向丹尼尔·奥戴建议，标准石油公司应该在这个领域里发展自己的实力，而不是依靠别人的力量。奥戴和他那支干劲十足的队伍向洛克菲勒保证，他们能把这种易爆的气体用管道进行长距离运输，决不会发生事故。他们在两年内就把天然气从宾夕法尼亚西部运到了俄亥俄州和纽约州的各个城市，到了 90 年代，洛克菲勒已经秘密掌管着泰特斯维尔、石油城、布法罗和其他 13 个地区的天然气公司。有家报纸说：“这些地方的消费者一定会感到惊讶：他们用的是标准石油公司的天然气。”

① Thomas Alva Edison，1847—1931，美国发明家，曾获得电灯、留声机等 1093 项发明专利权。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天然气的推广宣传使洛克菲勒陷入了一场血腥的战斗，因为主要的用户都集中在自治地区，所以做出的决策都要有很强的政治色彩。由于各公司纷纷贿赂城市里的官员以便得到专卖权，天然气生意滋长了腐败现象的蔓延，使贪污腐化盛行一时。尽管洛克菲勒像往常一样否认自己知道这些诡计，但他的文件暴露出来的却是另一回事：他扮演的是一个监督者的角色，并且知道每一笔流向政客们的钱。为了确保在底特律得到经营权，标准石油公司交给一名秘使G·A·谢尔比1.5万元现金和价值1万元的天然气股票，让他去收买政客。由于钱款姗姗来迟，谢尔比向洛克菲勒抱怨道："如果法令获得通过并且得到市长的批准，您能保证给我讲好的数目吗？……。我已经花了不少钱了，工作完成后希望能及时付给我。"

在几场天然气大战中，政治与商业之间原本就模糊不清的界限开始瓦解，继而消失了。1886年，丹尼尔·奥戴在费城秘密会见了竞争对手哥伦比亚天然气公司，这家公司背后的政界要人着实让他大吃一惊。他告诉洛克菲勒说："听到他们告诉我谁在插手此事，我简直惊得目瞪口呆。费城当地的共和党政客全都是他们的股东。这些人很担心自己的投资，眼下认为如果不和我们结盟的话，他们的钱很有可能全都损失掉，起码要损失其中一大部分。"纯粹出于自身利益的考虑，奥戴倾向于同对手达成交易，他告诉洛克菲勒："当时总的感觉是，要把对手逼上死路，要不是考虑到那家公司的股东们可能在明年冬天的宾夕法尼亚州议会上成为我们的死敌，我实在想这么做。"执行委员会并没有被这种实用主义的推论说服，最终还是否定了奥戴的提议。

最剧烈的战斗爆发在俄亥俄州的托莱多，前州长查尔斯·福斯特是弗拉格勒小时候的朋友，在竞选活动中得到过标准石油公司的资助。1886年7月，奥戴向弗拉格勒汇报说，这位前州长已经同意把他的福斯特照明天然气公司同标准石油公司在托莱多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新建的天然气企业合并，成立西北俄亥俄天然气公司。奥戴汇报了这项交易的秘密条款："福斯特州长担任公司总裁，但所有的管理工作均由我们负责。"托莱多的市民很高兴看到东俄亥俄天然气公司决定同西北俄亥俄公司为争夺天然气经营权而一决雌雄；最后达成的妥协办法是，两家公司都获得了经营权。后来事实被揭露出来，原来这两家相互竞争的公司都是由标准石油公司控制的，该市的官员随之哗然，为了报复，他们决定成立本市自己的天然气厂。

镀金时代的政客们大都不愿遮遮掩掩，而是喜欢张口就要现金。福斯特为标准石油公司在天然气生意中出了力之后，在1888年1月向洛克菲勒索要酬劳，说是他的竞选委员会欠了一笔将近1200元的债务。"我向您建议，"他直截了当地对洛克菲勒说，"您给我开一张这个数目的支票……。在过去的几年里我没有向您或您的手下要过赞助。我这一次这样做是因为我知道您与我们有共同的利益；还有一个原因是，我觉得今后如果有人打击您和我们的天然气公司，这笔钱会派上用场的。"作为报答，洛克菲勒寄给了福斯特1000块钱，但他还是忍不住对福斯特过去的表现挖苦了几句："我们的朋友确实认为共和党没有给过我们公平的待遇，希望以后这种情况能有所改善。"

1886年，标准石油公司创建了天然气托拉斯，洛克菲勒是其最大的股东。就这样，他虽然高高在上、清白无辜，却主宰着同各地官僚的肮脏交易。他密切关注这些事情的进展，却从不弄脏自己的双手，这样才能对整个事件中佯作不知。

洛克菲勒和当时的许多商业巨头——其中包括J·P·摩根、安德鲁·梅隆、詹姆斯·斯蒂尔曼、亨利·克莱·弗里克[①]和乔治·F

① Henry Clay Frick，1849—1919，美国企业家，靠经营炼焦业起家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

·贝克——都对新闻界深恶痛绝，他把对公司矢志不渝的忠诚看得比其他良心上的要求都重要。他最喜欢说的口头禅是：“在标准石油公司工作就要一言不发、埋头苦干。”在1888年反托拉斯浪潮高涨之际，洛克菲勒对一位牧师说：“我们一向按这样的原则行事：最好是埋头干自己的事，不去理会那些报纸，因为我是这样认为的，如果我们是对的，他们总不能永远伤害我们，如果我们是错的，他们的话再正确也改变不了事实。”洛克菲勒声称并不担心与记者谈话会暴露自己的不端行为，而是怕无意间泄露了商业秘密。他反问道：“除了告诉全世界我们是怎样成功的以外，我们还能说些什么呢?”

有为数不多的几个记者企图打入标准石油公司内部，但往往以失败告终。1882年，《纽约太阳报》派了一名记者去克利夫兰调查洛克菲勒，他无法接近这位大人物，却被包围在他身边的层层保密措施弄得目瞪口呆。更让他吃惊的是，他虽然强行采访了标准石油公司的数百名雇员，那些人却个个三缄其口，这都是受了洛克菲勒处世哲学影响的结果。即便是对那些态度友好的记者，洛克菲勒也从没给过他们一张自己在油田或炼油厂拍的照片。哪怕只是为了登载在最最无关紧要的杂志中页上，洛克菲勒也不让摄影师进他的家门。他这样让人难得一见反而引起了公众的兴趣。我们不应对洛克菲勒如此保持沉默感到吃惊。他是个独往独来的人，并不需要外人的赞扬，况且他为人极其谨慎，不愿在新闻访谈中亮出自己的观点。

到了19世纪80年代，面对激烈的政治打击，标准石油公司再也无法对新闻界采取一概不予理睬的态度。一贯猛烈抨击标准石油公司的《石油城钻井报》在1885年被范德格里夫特船长的一位熟人买下来后，范德格里夫特把一个名叫帕特里克·博伊尔的拥戴标准石油公司的人安插到该报当编辑。1887年前后，标准石油公司又雇了一家叫詹宁斯出版公司的新闻社，专门在俄亥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

俄州各家报纸上刊登伪装成独立制作的赞扬性广告。不久，标准石油公司就有选择地与其他杂志进行了合作。《哈泼周刊》在1889年刊登的洛克菲勒的小传就首先经过了阿奇博尔德的彻底审查。洛克菲勒在接受为数不多的采访时，一向表现得十分庄重、有礼。1890年，《世界报》的一名记者这样描述洛克菲勒道，他“有一张睿智、和蔼的脸，皮肤白皙，浅棕色的头发和胡须有几处稍带灰白，高高的鼻梁，嘴巴长得恰到好处，而且富于表情。”第二年，另一个原本以为要硬着头皮去见一个杀人魔王的记者是这样说洛克菲勒的：“他为人谦逊而不张扬，举止文雅却丝毫没有在百万富翁身上常见的虚荣。”这类赞扬性的报道本应使洛克菲勒注意到两个重要的事实：第一，即使是心怀敌意的记者也有可能改变态度；第二，他在处理公众关系方面的天赋比起他赚钱的能耐毫不逊色。

在最严厉的指责当中，有一些来自标准石油公司内部，那些人感到被人孤立，认为公司的强硬策略有违基督教的原则。在70年代，洛克菲勒招聘了一个矮矮胖胖、留着络腮胡子的年轻人，叫威廉·杰伊·库克，此人是洛克菲勒在克利夫兰基督教青年会结交的朋友杰伊·库克的侄孙。小库克以前是个批发商，在标准石油公司受到了重用，很快被提升为托莱多分公司的一名经理。3年后，他突然辞职，原因是无法调和标准石油公司的销售策略与自己基督教信仰之间的矛盾。俄亥俄州标准石油公司的日志含蓄地写道：“在消灭竞争对手问题上，他的观点与洛克菲勒先生相左。”遗憾的是，我们无从得知，对这位虔诚的下属的变节行为，洛克菲勒作何反应。

标准石油公司史上最不同寻常的忏悔恐怕要数威廉·G·沃登在1887年5月24日写给洛克菲勒的那封恳切动人的信了。沃登是公司最高层人物之一，他在给洛克菲勒的这封让人看后难以忘怀的信中，为公司在公众心目中造成的令人厌恶的形象感到悲哀

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不已：

> 我们取得了商业史上前所未有的成功，全世界都知道我们的名字，可是没人羡慕我们在公众当中的形象。别人认为我们是一切邪恶、冷酷、压迫、残忍行为的象征（但我们觉得这样说是不公正的），他们对我们投以白眼，轻蔑地朝我们指指点点。尽管有些好人恭维我们，那只是为了我们的钱。我们也为此指责他们，这更让人觉得我们冷酷。写到这儿我感到很难受，因为我一直希望在商业生活中有一个让别人尊重的位置。我们当中谁都不会选择现在这样的名声。我们都希望那些令人尊敬的人尊敬我们、喜欢我们、祝福我们。

为了缓解石油生产商们对标准石油公司的敌视态度，沃登提出了一个分享利润的计划，他还要求洛克菲勒仔细考虑他的信：

> 请不要放下这封信，也不要把它扔在一旁，好好想一想，和洛克菲勒夫人谈一谈这封信——她是个最最高尚的人。她如果能看到公众改变态度，她的丈夫受到尊敬和祝福，该有多高兴啊！但愿惟有他的智慧［原文如此］能使我们在心中爱自己的同胞，并且在这个时候指引您……。为了人民，为了劳动人民做出这样的努力，整个世界看了都会为之感到欣喜的。

沃登的信与众不同，充满了戏剧色彩，就像是临终忏悔。它同时也证实了，塞迪·洛克菲勒因为越来越多的人指责她的丈夫而感到极其不安。那么，洛克菲勒是怎样回复这封勇敢而又深思熟虑的信的呢？他在与全家去欧洲之前，以忙于准备出门为借口

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

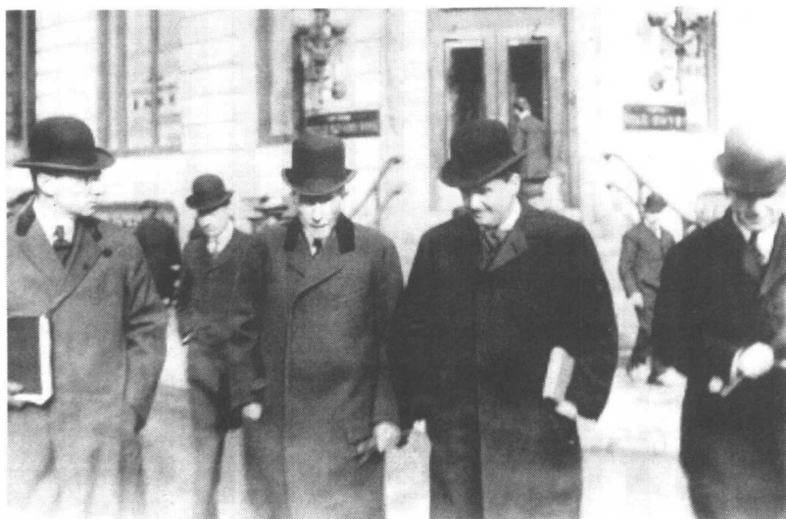
回了一封措词平淡的短信："我没能早点给你回信，"他在接到信一周后写道，"也没能仔细考虑，但一定不会忘记信中所说的话。"用一封措辞温和的短信来缓和紧张局势是洛克菲勒的拿手好戏，而且也没有证据表明他就这个话题是否和沃登再次交换过意见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章 托拉斯问题

Chapter 14

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1908 年 **11** 月 **18** 日，洛克菲勒在为一桩反托拉斯诉讼案出庭作证的途中。
（由洛克菲勒档案中心提供）



洛克菲勒在约翰·G·米尔本的陪同下去法庭，后者是在一桩联邦反托拉斯案中为标准石油公司辩护的律师。
（由洛克菲勒档案中心提供）



约翰·D·阿奇博尔德，洛克菲勒好斗的门生和继任者。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

德雷克发现石油25年后，在宾夕法尼亚州以外的美国境内再也没有发现大油田，因此人们总也弄不清楚洛克菲勒的帝国是建在坚实的地面上，还是建在流沙上。有人在1885年告诉约翰·D·阿奇博尔德说，在后来成为俄克拉何马州的地方发现了石油的踪迹，他却对此表示怀疑。“你疯了吗，伙计？”他讥笑道。“嗨，如果密西西比河以西能产石油，我就把它全都喝掉！”尽管人们在加利福尼亚和肯塔基打出了少量的原油，一位专家郑重地向阿奇博尔德保证，再找到一个像布拉德福德那种规模的大油田的可能性只有1%。听了这话后，阿奇博尔德卖掉了他在标准石油公司的部分股份。那年9月他写信给洛克菲勒，忧心忡忡地说：“今年夏天我们在生产上毫无重大进展。明年冬天，布拉德福德和阿勒格尼油田肯定会出现大规模减产，而这两个油田至今仍是主要的产油地。”美国的石油业似乎要过早地走向灭亡。

洛克菲勒和他的同事们长期以来一直被两个截然相反的噩梦所缠绕：要么是石油枯竭，使他们的石油管道和炼油设备无事可干；要么是他们被大量的廉价石油所淹没，因为油价会低于他们的生产成本。在19世纪80年代初的一次人心惶惶的高级经理会上，有人甚至建议标准石油公司退出石油业，转入一种更为稳定的行业。洛克菲勒静静地听完这些悲观失望的发言后，站起身仰天长吟道：“上帝会赐予我们一切的。”洛克菲勒在一切事情上都趋向于听从上天的安排，他深信万能的上帝把石油埋在地下自有其目的。

现在回想起来，有一点似乎非常令人奇怪：标准石油公司尽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管在炼油、运输和销售等方面均无所不能，可是到了19世纪80年代初，它却只拥有4处石油生产基地，公司成千上万的雇员甚至连油井都从未见过。为什么洛克菲勒不把油田接管过来，从而彻底控制这一行业呢？人们一定记得，公司建立之初，这一行业遭受石油过剩的打击远远甚于石油不足，使得洛克菲勒能够袖手旁观生产商们在一片混乱中竞相削价，在炼油商相互合作，生产商相互竞争并存的情况下长期渔利。他的经营策略也表明他做事小心谨慎。到了1884年，阿奇博尔德强烈反对进一步扩大生产，认为这样做太过分了："我认为，如果标准石油公司的名字再与扩大生产这件事联系到一起，会给各种各样蛊惑人心的家伙、政客、报纸以及造谣生事者提供新的素材。"

那么，为什么在一两年之内，经营方针会发生这样大的变化呢？部分原因是标准石油公司打入了天然气行业，不管它愿意不愿意，它都得涉足钻探业。然而，另外一个更令人信服的原因是，标准石油公司建起了全球规模的巨型加工厂，对原油的需求贪得无厌。鉴于宾夕法尼亚的油田业已枯竭，洛克菲勒担心可能不得不转而使用俄罗斯原油，而且几乎可以肯定，俄罗斯会利用它对油田的控制，削弱甚至彻底打垮标准石油公司。早在1884年，忧心忡忡的洛克菲勒就开始催促手下建立超出他们日常需求的原油储备，他还对西弗吉尼亚州的一些石油生产企业进行了投资。他警告一位对此持怀疑态度的同事说："我们必须保证手头永远有大量的原油，即使储备有些过量，也比冒着风险，让俄罗斯竞争对手把我们排挤出局强。"

接着就出现了一个转折点，其重要性与德雷克的发现不相上下。1885年5月，一支小勘探队在俄亥俄州西北部寻找天然气时，意外地钻探出一片油田。这个发现在石油业引起了轩然大波，它无可争辩地表明，美国除了宾夕法尼亚之外，在其他地方也有丰富的石油蕴藏。到那年岁末，莱玛镇四周一下子冒出了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

250多个石油井架，并且越过州界，一直延伸到印第安那州。但美中不足的是，莱玛原油所含的化学成分中存在着一些难以对付的质量问题，有可能毁掉它的价值。其中一个问题是，它含的煤油比宾夕法尼亚石油少，而且燃烧时会在灯上形成一层薄膜。更为麻烦的是，它的硫化物含量太高，会腐蚀机器，并且散发出一种难闻的气味。（宾夕法尼亚原油是石蜡基的。）正如一家报纸指出的那样："俄亥俄石油最主要的问题是，它难闻得像一群臭鼬，1桶最多值40美分。"作为家用燃料，这种气味是它致命的缺点，用硫酸提纯的常规方法不足以去掉这股臭味。

洛克菲勒对俄亥俄-印第安那的油田充满信心，这大概是出于他不同寻常的灵感——正是这些突如其来的预见力使他成了商界的传奇人物。他说："出现这么好的产品，却弃之不用，让它白白浪费掉，这在我们看来简直是难以置信。所以我们继续做实验，想尽方法来利用它。"为了解决这个问题，洛克菲勒在1886年7月请来一位叫赫尔曼·弗拉希[①]的著名德裔化学家，交给他一个简单的任务：去掉莱玛原油中的异味，把它变成可以上市销售的商品。正当弗拉希埋头解决这个问题时，标准石油公司董事会面临着一个极为苦恼的两难境地：他们是该相信弗拉希定能成功，因而把俄亥俄和印第安那交界处大片土地全都买下来呢？还是应该冒着失去最合算的财富的危险，等弗拉希做完实验再说？

洛克菲勒尽管一向行事谨慎，有时却能显示出远见和胆量去冒天大的风险。此时他已准备好在莱玛石油上投下一大笔赌注，这一决定将检验他是否还能信赖公司必须取得全体一致同意的管理方式，因为董事会中一批以查尔斯·普拉特为首的保守派固执地反对他的意见。洛克菲勒总是嘲笑普拉特没有主见、胆小怕事，是个除了市场领域以外别无建树的"小人物"。然而，洛克

① Herman Frasch，1851—1914，发明原油脱硫法。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

菲勒并没有把自己的意见强加于人，而是听任大家对莱玛原油展开旷日持久的争论，使“一场连续不断的争吵在标准石油公司的董事会上日复一日、月复一月、年复一年地进行下去。”

普拉特身子干瘦，留着山羊胡，是浸礼教堂的积极分子，和洛克菲勒一样，一派清教徒式的作风。“珍惜时间与金钱”是他最喜爱的格言。普拉特向许多慈善事业捐过钱，是纽约布鲁克林区阿德尔菲亚学院的首任董事会主席兼院长，后来又遗赠数百万元创建普拉特学院，教授各种手工艺、艺术和国内经济课程。他与洛克菲勒虽然有很多相似之处，却是个谨小慎微的管理人员，缺乏洛克菲勒的胆量，因而经常感到自己受到对方的轻视。这一回，他把莱玛之争论变成了一次检验自己经商能力的表决。每次开会时，只要洛克菲勒提出买下俄亥俄的土地租约，普拉特一派就表示反对。洛克菲勒嘲笑他们是在“怀着极度的恐怖举手反对。”最后，洛克菲勒为打破僵局，下了一个后果难以预料的赌注。在一次董事会上，洛克菲勒像往常一样提出了在莱玛投资的问题，普拉特发火了，他生气地把头往后一扬，大声叫道：“不行！”洛克菲勒紧接着冷冷地回答道：“我用自己的钱进行这项投资，并且承担 2 年的风险。”他答应拿出 300 万元——相当于 1996 年的 4700 万元，着实让同事们吃了一惊。“2 年后如果成功了，公司可以把钱还给我；如果失败的话，由我来承担损失。”不知是被洛克菲勒毫不退缩的决心所打动，还是意识到自己站不住脚，普拉特放弃了抵抗。“既然你认为应该这样做，我们还是一起干的好，”他回答说，“如果你能冒这个险，我想我也能。”

标准石油公司花了数百万元买下莱玛的油田、造油罐车、铺设输油管道。丹尼尔·奥戴只要见到油田，就想在上面铺满纵横交叉的管道。1886 年 3 月，标准石油公司成立巴克艾输油管道公司来输送莱玛原油时，他二话不说，强行让生产商把他们的原油全都卖给巴克艾公司。任何一个钻井人只要一打出石油，当时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就会有奥戴手下那些穷追不舍的代理人找上门来。奥戴对洛克菲勒说："我们只要一听说哪里有可能打出石油或是天然气，就会立刻派人到哪儿等着，做好准备把所有可能开采出来的东西拿到手，我认为这样做对我们公司最为有利。"奥戴有一种不可抗拒的力量，他很快就控制了莱玛 85% 的石油。尽管那时这种"臭鼬石油"还没有市场，公司还是买下了生产商提供的每 1 桶石油，到 1888 年，公司的石油库存量达到了 4000 万桶以上。那时，这种气味难闻的液体每桶只卖 15 美分。

洛克菲勒在这场赌博中并没有完全依靠上帝和标准石油公司的化学家们，而是在到处寻找这种难闻的石油的新用途。他在燃油上找到了答案。公司派出一批批推销员和技术人员去劝说铁路公司用石油代替煤炭做机车燃料，劝说旅馆、工厂和仓库用石油做燃料，以替换煤炉。他们的努力虽然很有效果，但是由此带来的生意依然不能与煤油业的规模相提并论，只能稍稍减轻一点正在搞实验的赫尔曼·弗拉希身上的巨大压力。

自负的弗拉希绰号叫疯狂的荷兰人，是个典型的科学怪人。他身材矮小、脾气暴躁，在南北战争后移居美国。19 世纪 70 年代中期，洛克菲勒把他带到克利夫兰。他在那里干得很出色，用石蜡做原料为英国蜡烛生产商制造出一种新的制蜡原料、为克利夫兰口香糖大王威廉·怀特（William J. White）生产出一种新的口香糖原料。后来，弗拉希在加拿大办起了工厂，还就清除安大略酸性石油所含的硫的方法申请了一项专利。由于安大略油田与俄亥俄西北部隔着伊利湖相望，洛克菲勒聘请弗拉希解决这个相似的问题时，肯定认为成功的可能性很大。1887 年 2 月，弗拉希用氧化铜去硫法在处理莱玛原油问题上取得了部分成功。1888 年 10 月 13 日，伟大的突破来到了，费格斯·斯夸尔打电报向洛克菲勒报告了这个他急切期待了 2 年的历史性消息："我们高兴地向您报告，我们应用弗拉希的方法成功地生产出了可供上市的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

煤油。”

弗拉希的功绩并不仅仅在于维护了洛克菲勒作为一个超乎常人的行业发展趋势预言家的声誉。假如弗拉希没有解决如何使用莱玛原油的问题，由于宾夕法尼亚西部石油枯竭，得克萨斯与堪萨斯两州在本世纪初蓬勃发展，美国将会出现严重的石油短缺问题。整整 15 年，弗拉希的专利给洛克菲勒和标准石油公司带来令人目眩的巨额利润，并且极大地提高了在石油业从事研究工作的科学家的地位。最初的石油开采者们尽是些白手起家的钻井工人，他们对科学怀有偏见，喜欢靠直觉经营，而洛克菲勒则把理性精神带进了这一行业，这是他最伟大的贡献之一。哲学家艾尔弗雷德·诺斯·怀特海[①]说：“19 世纪最伟大的发明是发明方法的发明。”弗拉希在解开莱玛石油之谜的时候可能是美国惟一受过专业训练的石油化学家。洛克菲勒退休时已经在每家炼油厂都设立了一间实验室，甚至在百老汇 26 号的顶层也建了一间。这是他把标准石油公司转变为典型现代工业组织所采用的又一个方法：稳步地应用科学技术来确保公司的发展。

一旦洛克菲勒产生一个灵感，这个灵感就会以一种不可抗拒的顿悟力紧紧抓住他，而他此刻的灵感就是标准石油公司必须确保其原油供应。在弗拉希证明了莱玛原油的价值之后，公司全力以赴地投入了石油生产。1889 年，公司成立了由约翰·D·阿奇博尔德领导的生产委员会，在 2 年内以难以置信的速度总共支出了 2200 万元——这一数目甚至令全公司的预算捉襟见肘，同时也使查尔斯·普拉特发出更多的抱怨。但是，由于俄亥俄－印第安那在石油生产方面超过了正在凋敝的宾夕法尼亚，并且在 19 世纪 90 年代成为美国原油的龙头老大，洛克菲勒的信念得到了证

① Alfred North Whitehead，1861—1947，英国数学家、哲学家，后移居美国。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实。

莱玛的成功使洛克菲勒恢复了活力，他开始了这一行业中前所未有的大并购。1890 年，他吞并了联合石油公司和其他 3 家大型石油生产公司，控制了宾夕法尼亚和西弗吉尼亚州 30 万英亩的土地——所占面积覆盖了整个县。此时，这个石油领域最令人畏惧的人已经成了该行业中的头号地主和生产商。“迄今为止，这头大章鱼把主要注意力一直放在如何打垮炼油业所有的对手上面，”一家言辞激烈的报纸指出。“然而，最近的一次交易表明，它已经开始打击原油生产商，想控制他们的产业。”到 1891 年，洛克菲勒控制了莱玛的绝大部分油田和全国 1/4 的石油生产。(公司在美国原油产量中所占的份额在 1898 年达到顶峰，为 33%。）这一压制石油生产业内部竞争力的行动，加速了标准石油公司在政治上遭到报应的日子的到来。

在以后的岁月里，无论是在国内还是国外发现新油田，都会给新崛起的竞争者带来机会。不过，标准石油公司对莱玛油田迅速、彻底的控制使它于 19 世纪 90 年代在美国石油业取得了不可动摇的统治地位。新油田产生出来的惟一一个主要竞争者是由 J·N·皮尤（J. N. Pew）在 1886 年创建的太阳石油公司（Sun Oil Company）。1891 年春天，阿奇博尔德在参观莱玛时，以业主的眼光扫视着连绵数百里的油田，然后心满意足地写信给洛克菲勒说：“事实上，我们不容置疑地拥有这一带最大的地盘，我们肯定能在俄亥俄油田生产出价格低于其他厂家的石油，因为我们拥有大片大片的土地，可以明智地进行钻探。”洛克菲勒在石油生产方面取得了令人满意的胜利，他命令阿奇博尔德，只要有利可图，就要多方利用只卖 50 美分 1 桶的原油。他在电报中说：“若能如此，就买下一切我们所能买下的一切。”洛克菲勒如此迅速地投身于石油勘探和生产，树立了一个产、供、销一体化的巨型石油企业的典范，这种企业将在 20 世纪横行全球。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

俄亥俄石油的发现大大改变了标准石油公司的势力范围图，因为把原油运到东部炼油厂只是为了把煤油再运回中西部和远西部市场的举动已经变得毫无意义了。1886 年，即使在弗拉希完成他的实验之前，奥戴就开始在俄亥俄西北部寻找合适的炼油厂址，最后选中了莱玛这座迷人的小镇，因为这里有 4 条铁路经过。巨型莱玛炼油厂的出现使克利夫兰和匹兹堡提前结束了其炼油中心的地位，1896 年，标准石油公司逐步关闭了它在克利夫兰的最大的炼油厂。

莱玛炼油厂的出现仅仅是中西部巨变的序幕。1889 年 6 月，公司组建了印第安那标准石油公司，该公司在距芝加哥市中心 17 英里的印第安那州怀廷将建立美国第一流的石油提炼厂。在他 1891 年之行中，阿奇博尔德为这一宏伟工程兴奋得浑身颤抖，他告诉洛克菲勒，这家工厂每日处理 3.6 万桶原油的能力让他“简直觉得难以置信。”这家炼油厂在很多年里一直是世界石油业的一个奇迹。威廉·伯顿（William M. Burton）博士在怀廷实现了他革命性的发现：“分裂”石油，从而大大提高了汽油的产量——这是进入汽车时代的根本前提。

标准石油公司完全控制了石油业之后，许多普通人对它庞大的规模、强取豪夺的手段和不可阻挡的发展势头感到惊骇不已，它成了一切令人不安的重塑美国的力量之象征。它是“大型垄断企业的鼻祖，这些企业眼下借用一个新创的词‘托拉斯’来做掩护，”一家报纸如是评论道，它同时还成了经济力量重新聚集的简称。以私有企业为基础的工商体制正在产生规模庞大的联合体，而这些联合体反过来似乎对自由放任的个人主义形成了威胁。现代工业不仅威胁着小型商业的存在，当巨型企业的势力超过政府，成为美国社会最强大的力量时，现代工业似乎会产生邪恶的专制体制，从而威胁到民主制度本身。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为这场行业合并的主要人物，洛克菲勒是镀金时代的象征，因而也成了众人批评的焦点。他密切关注政治动向，时刻警惕任何有损其商业利益的潜在威胁。

1888年大选时，反对各种托拉斯——包括石油、威士忌酒、糖业以及几十种其他行业托拉斯——的抗议活动在那么多地方爆发，迫使两党都在施政纲领中严厉地谴责经济集中。南部和西部的土地改革者们鼓动人们反对铁路部门，说它们是垄断的助产士。新教福音派信徒们谴责与工业化和财富分配不均相伴而来的道德危机。1886年，随着“劳工骑士团”[①]的会员猛增到70万，有组织的工人运动急剧高涨。就在那一年，警察在芝加哥的麦考密克收割机厂向工人纠察队开枪，引发了秣市[②]抗议集会，在集会上一枚炸弹爆炸，导致7人死亡。1888年，爱德华·贝拉米[③]出版了他最畅销的乌托邦小说《回顾》，用社会主义观点描述了美国成为专家治理的社会的情景。公众分成了两种意见，不是把新型的企业家看成恶魔，就是把他们当做英雄。洛克菲勒从1888年开始在讨好美国富人的杂志特写中露面，同时也被约瑟夫·普利策[④]主办的《世界报》和其他报纸当做臭名昭著的托拉斯巨头而公诸于世。报界在社论中不断抨击标准石油公司，要求各州和联邦政府采取有力的行动对付托拉斯。

在这片越来越强的批评声中，洛克菲勒再次受到了政府调查人员的认真审查。1888年，纽约州参议院的一个委员会在调查标准石油公司时才领会到与洛克菲勒打交道有多么难。一位送传

① 1869年成立的美国秘密工会组织。——译者注

② Haymarket，芝加哥广场名，1886年5月4日当局在此镇压工人抗议活动。——译者注

③ Edward Bellamy，1850—1898，美国小说家。——译者注

④ Joseph Pulitzer，1847—1911，美国报业主，曾当过记者、编辑等，设立普利策奖。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

票的司法人员来到百老汇 26 号时，被告知洛克菲勒先生出城去了。他来到第 54 西大街 4 号，却又被告知洛克菲勒先生确实在家里，但不见客。为了防备这位大人物一大早就溜掉，这位送达员只好在洛克菲勒家的门廊下凑合了一夜。然而，他第二天天刚亮按响门铃时，却被告知洛克菲勒先生已经离开了。洛克菲勒后来态度和蔼地否认自己在躲避那位司法人员，他解释说他当时正在俄亥俄州，听到调查的事后就匆匆赶了回来。实际上，洛克菲勒对他的克利夫兰之行也加以保密，因为害怕接到当地石油炼油厂起诉他的传票。

为了指导洛克菲勒如何对付纽约参议院的听证会，标准石油公司聘请了一位名叫约瑟夫·乔特[①]的著名律师。乔特过了很久才开始欣赏这位非同一般的主顾，刚见面时，洛克菲勒热情地同他打过招呼之后，便歪在长椅上，露出一副无精打采的样子。乔特试图就几个公司事务探询他的意见，这位嘴紧的主顾却滴水不露。乔特对这个看上去懒洋洋的人感到灰心，因为此人反过来老是在盘问他。“我不知道如何同洛克菲勒先生打交道，”乔特担心地问弗拉格勒。“他似乎什么都不明白，老是不停地提问。”弗拉格勒听完后乐了。“唔，您会发现他能照顾好自己的，”他回答说。“您不必为他担心。”

几年前在奥尔巴尼出庭作证时，洛克菲勒连续对 30 个问题都做出了相同的答复，每次都拒绝按律师的意见回答。这一次，他知道自己不得不提供证词，至少在表面上做得比上一回强。1888 年 2 月一个寒冷的上午，洛克菲勒身穿外套、头戴礼帽，打扮得无可挑剔，在约瑟夫·乔特的陪伴下，来到纽约市最高法院坐满了人的法庭上。由于他正在迅速成为一个传奇人物，他的

① Joseph H. Choate，1832—1917，美国律师、外交官，为美国赢得巴拿马运河开凿权。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

证词引起了报界的广泛报道。他尽管已经48岁，依旧英俊不减当年，一头理得短短的头发，稍稍发红的棕色胡须修剪得整整齐齐。他带着坚定的神情大步走进了法庭。但是，如果从近处仔细观察，就会发现他眼角已有了皱纹，看上去比起几年前老多了，也疲惫多了。他此时肩负的担子比他自己想像的更为艰巨。

乔特很快就发现他确实不必为他的主顾担心。洛克菲勒和他那个时代的许多商人一样，为能够把人弄糊涂而自豪，还擅长做出模棱两可的回答。发过誓后，他立刻变成了一个茫然、健忘的家伙，和蔼可亲却多少有点思维混乱，像是迷失在标准石油公司巨大的迷宫里。他还是个杰出的演员，这是从他父亲那里继承来的特点。有个记者这样描述道，在证人席宣过誓后，他“充满激情地吻了吻圣经”，以此来告诉众人上帝是站在哪一方的。

向洛克菲勒提问的是该委员会法律顾问罗杰·普赖尔（Roger A. Pryor)，他是个爱装腔作势的律师，不停地来回踱步，稀少的黑发在他肩上飘来飘去。他用动人肺腑的目光盯着洛克菲勒，用一根手指指着他以示谴责。洛克菲勒始终保持平静，使两人形成了强烈的对照，这对他自己很有利。一家大为吃惊的报纸这样描述洛克菲勒道：“他看上去仿佛是温柔和光明的化身。什么也不能影响他安祥的神态……。他作证时声音悦耳、吐字清晰、从容不迫……。他的口气时而略带责备，时而又婉言相劝，但从未发过脾气或露出恼怒的神情。”乔特惊讶地看到，洛克菲勒一直表现得很沉着。他的主顾绝非是他认为的那种心不在焉的乡巴佬。

标准石油公司的战略是尽量少提供信息。洛克菲勒的助手保罗·巴布科克用强调的语气向他提议：“我认为反托拉斯只是一时的狂热，我们应该用不失尊严的态度来对待它，回避一切问题，要回答得完全属实又避开最基本的事实！我就不准备提供任何统计数字。”洛克菲勒果真按照这一建议去做，尽量少透露真相。但是由于人们对标准石油公司所知甚少，所以哪怕是一丁点儿消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

息就会成为轰动性的标题新闻。洛克菲勒在证词中首次提供了标准石油公司在 1882 年起草的托拉斯协议，公开了 8 位现任受托人的姓名，透露了公司当时拥有的 700 位股东。最令人吃惊的是，他列出了属于托拉斯的 41 家公司——其中有许多在此之前从未公开过这层关系。为了反驳标准石油公司是一家垄断企业的说法，洛克菲勒提交了一份 111 家与其竞争的炼油厂的名单，同时还述说了他与俄罗斯石油业展开激烈竞争的动人故事。

当普赖尔提到洛克菲勒过去最阴暗的一页——改造南方公司时，出现了最富有争议的场面。普赖尔出了错，他问洛克菲勒是否参加过改造南部公司。洛克菲勒很快发现了这一口误，便否认自己是这家公司的成员。他凭着超人的记忆力，想起是有一家改造南部公司得到过一份从没使用过的执照。普赖尔不相信：

“有过这么一家公司吗?”

“我听说过这家公司，”洛克菲勒承认道。

“你曾是这家公司的成员吗?”

“我不是。”

洛克菲勒后来为这次作证所做的注解表明他有多狡猾：

> 我从不试图引导向我提问的人。我清楚地记得那件事，它仿佛就发生在今天早晨……。我没有去纠正向我提问的人。这是有案可查的。当然，我知道我所回答的内容……。我在作证时不像布鲁斯特先生和弗拉格勒先生那样脾气急躁，与律师直接发生争执。我很平静，很有自制力。作为证人，我没有责任主动提供证词。他们认为在把我带入圈套时，实际上是我让他们自己落入了圈套。

洛克菲勒简直是提问人的克星，他有一种神奇的天赋，能捕捉住起诉人所提问题中的微妙含义。20 世纪一位杰出的律师塞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缪尔·安特迈尔（Samuel Untermyer）称洛克菲勒是他在证人席上见过的最精明的人，对法律圈套具有第六感觉。安特迈尔在20世纪初的诉讼中盘问过洛克菲勒。“他总是能明白我的想法，猜出接下来问的六七个问题会是什么，”他说。“我在一开始提出的问题都是为以后的提问打基础。但是，我总是看到他眼中闪出一丝特殊的光彩，表明他已经发现了我的动机。我从未见过一个证人具有他这样明察秋毫的能力。”在1888年2月的听证会上，罗杰·普赖尔被洛克菲勒深深地打动了，他在结束询问时走到栏杆旁，使劲用手拍着栏杆问洛克菲勒是否可以陪他一起参观标准石油公司的工厂。吃午餐时，洛克菲勒问约瑟夫·乔特自己表现得怎么样。这位饱经磨练的律师回答说：“我没见过更出色的证人了。”乔特后来评论道，洛克菲勒的合伙人“很少知道他在想什么，但他总是知道我们在想什么。”

无论洛克菲勒提供的证词如何出色，该委员会的报告还是对标准石油公司的活动进行了过分的渲染，称它是“本大陆上最活跃，可能也是最难对付的金钱实体。”“这就是原始的托拉斯，”该报告陈述道。“它的成功是形成其他托拉斯和联营企业的催化剂。它是一种体制的典范，而这种体制已经像疾病一样在这个国家的商业系统里传播开来。”这家托拉斯企业不受任何法律的制约，它下属的41家分公司“把它们的业务交给了一个在法律上不存在的组织，这一组织不受任何权力当局的限制，能随时随地做一切它想做的事情，而且至今为止完全在暗中经营。”该报告在宣布免于对标准石油公司的掠夺行为起诉的同时，没有同意洛克菲勒有关石油业竞争活跃的说法，称标准石油公司“几乎是石油业惟一的占有者，它把竞争对手差不多都挤出了这个行业。”在全国有关反托拉斯立法的辩论不断升温的情况下，标准石油公司成了一个重要的判例案件。那年春天，在众议院生产委员会发表的有关托拉斯的长达1500页的报告中，有1000页是关于这家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

石油托拉斯的，其篇幅相当于有关糖业托拉斯内容的5倍，是有关威士忌托拉斯内容的10倍。

某种意义上讲，洛克菲勒简化了反托拉斯立法起草人的工作。他的经商生涯始于工业发展的初期，当时经济刚刚起步、无章可循。由于游戏规则还没有法律化，洛克菲勒和他同时代的工业家们在激烈的商战中制定了这些规则。洛克菲勒以他一向的细致周到，储备了无所不有的反竞争武器。由于他想出了一切能够想像出来的办法来限制贸易、控制市场和压制竞争，一切具有改革思想的立法人员必须要做的，就是通过研究他的生涯来制定一个全面的反托拉斯议程。

标准石油公司教给了美国公众一个至关重要而又自相矛盾的教训：自由市场如果自行其是，其结果可能是可怕的不自由。竞争性资本主义不会在自然状态下存在，它必须有法律加以规定和限制。不受束缚的市场往往会造成垄断，至少会造成不健康的集中，因此政府有时需要进行干预以确保竞争的优越性得以充分发挥。这一点在工业发展的最初阶段尤为重要。现在这一观念已经深深植根于法律之中，令我们几乎意识不到它的存在，取而代之的是不那么重要的关于实施反托拉斯法规的确切性质与具体范围的辩论。

1890年7月2日，哈里森总统签署了谢尔曼反托拉斯法，该法规定阻碍商业发展的托拉斯企业和联营企业为非法，对违反该项法律者最高处以5000元罚款或1年监禁，或两者并罚。威廉·霍华德·塔夫脱[①]总统后来认为，标准石油公司是这条法律得以通过的主要原因。这项法律令其倡议者十分失望，它刚刚问世就夭折了。它含义模糊，没有得到认真的执行，而且漏洞百出，被

① William Howard Taft，美国第27任总统［1909—1913］，推行反托拉斯法。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们普遍戏称为“瑞士奶酪式法案”。它宣布通过行业公会进行合作的行为为非法，迫使许多公司合并，以遏制行业生产能力过剩，这反而导致了进一步的集中，从而违背了法案的初衷。作为这条法律的主要打击目标，标准石油公司的坚不可摧的力量并没有因为这件讨厌的事而改变方向。在以后的很多年里，谢尔曼法案成了一纸空文，大型企业还像以前一样自行其是。

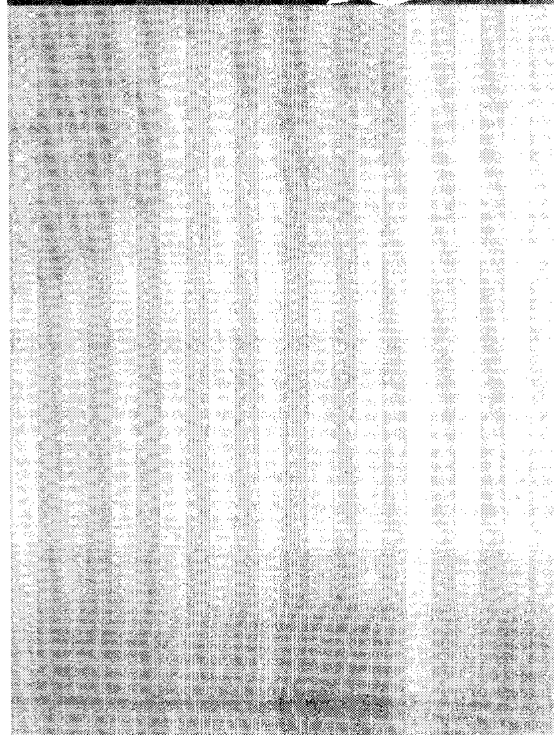
洛克菲勒从没想过要重新考虑因谢尔曼法引起的麻烦。就他而言，讲求实际的精明商人早就令人满意地解决了这些问题，只有那些异想天开的劣等文人和爱惹是生非的煽动分子才会觉得有必要改变现行的做法，而这种做法一直很适合这个国家的情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十五章 教育巨头

Chapter 15



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰·D·洛克菲勒和威廉·哈珀一起迈着轻松的步子走在芝加哥大学的校园里。
（由芝加哥大学图书馆提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了19世纪的80年代后期，全国似乎有一半人想用私刑处死约翰·D·洛克菲勒，而另一半人只想向他乞求贷款。他一边遭到记者、政治改革家以及对他恨之入骨的敌手的攻击，一边又为成群的马屁精和觊觎他财产的阴谋家所包围。国人对他的这种矛盾态度使他更加坚信批评他的人全是些心存嫉妒的伪君子。新闻界对这种狂热起了推波助澜的作用。1889年的一篇新闻报道把洛克菲勒标榜为美国首富，称其净资产值达1.5亿元——他本人则以为这个估计太高了，认定4000—6000万元之间才是正确的数字。（这相当于现在的6.35亿—9.5亿元之间。）另一篇文章则算出他每小时能赚750元。只要这样的文章一出现，成群的乞讨者就会蜂拥而至，使得颂扬性文章在许多方面要比反面宣传更加恼人。"在过去的几天里，我被一群冒险家弄得精疲力竭，都是一些愚蠢的报刊文章闹的，"洛克菲勒在一篇拍马屁的文章发表后抱怨说。他沉思道："巨大的财富也是巨大的负担和巨大的责任。它只会带来两种后果——不是巨大的好处就是巨大的灾难。"

在那时，他无论走到哪里，身后总会尾随着一小群请愿者。对一个具有洛克菲勒那种性格的人来说，在街上被一帮要钱的陌生人围住总是感到惊慌失措。"洛克菲勒先生经常就像野兽一样被人追赶，悄悄地接近后加以骚扰，"弗雷德里克·盖茨（Frederick T. Gates）说，这位浸礼会牧师不久后帮助洛克菲勒解决了这个问题。"不论是在自己家里、餐桌旁，还是在教堂的过道里、办公室里或是其他任何一个地方，洛克菲勒先生都摆脱不了人们持续不断的请求。"乞求者与他共进早餐，一块儿上下班，一起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吃晚饭，然后和他一起去他的私人书房。“那些希望我帮他们做好事的好人们好像在结着伙地来找我，”洛克菲勒悲叹道。“他们带着行李和我一块儿住。”

堆得像山一样的信件从世界各地滚滚而来，1887年，被各种请求压得苦不堪言的洛克菲勒向他弟弟弗兰克抱怨道：“我近来已经被这种事情搞得无计可施了，只想刹刹闸，喘口气。”这些乞讨的信件——很多都文法不通，带着外国人的腔调用铅笔草草写成——一概是要钱以解除个人的不幸。人们给洛克菲勒写信的方式就像小孩向上帝祈祷礼物一样。1887年，一位心神不宁的妇女告诉他：“我希望能够用同上帝交谈的方式见到您，和您说话，可是这似乎更难做到。”另一位妇女则向他告白：“昨天晚上当我躺在床上（因为我焦虑不安而难以入睡）请求上帝拯救的时候，您出现了，这情景我怎么也忘不了。”

来信的数量之大令人难以想像。仅仅一艘轮船就从欧洲带来了5000封乞讨信。洛克菲勒宣布提供一大笔教育捐款后，一个星期之内就收到了一万5千封信，到月底又增加到五万封。他不得不派一批人专门处理这些请求信。超负荷工作的职员们拆阅了每一封信，分清哪些是真正需要帮助的，但也只能满足极少一部分人的要求。正如洛克菲勒尖刻地指出的那样，很多要求纯粹出于私心。“可是这些信当中有4/5都是为了私事来要钱，通篇除了一句笔者拿到钱后会很满足之外，再也没其他申请理由了。”

洛克菲勒尽管最初并没有意识到，这里面却酝酿着一个他从未在生意中碰到过的，令他精疲力竭的个人危机。早在1882年，他就曾向爱德华·贾德森牧师哀叹，大量的慈善性请求让他穷于应付，其中很多是来自各浸礼会教堂的。“我打算离开克利夫兰，却每天都会收到各种各样大量的请求……。昨天晚上和前天晚上我一直干到11点，全是在帮别人出谋划策。”长期以来他一直以私人捐赠为乐趣，这是他的骄傲，也是他的业余爱好，所以从来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

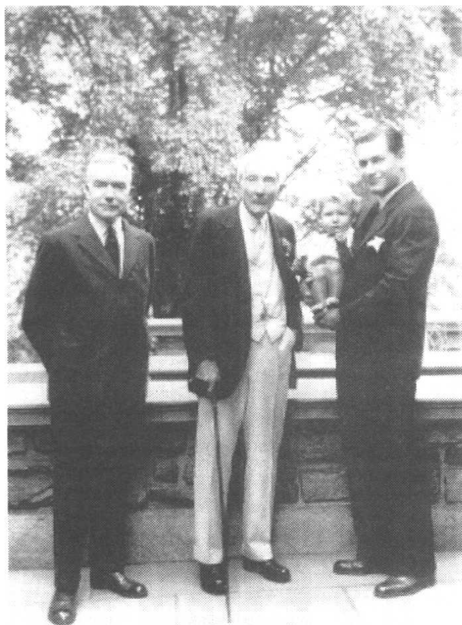


哈里特·贾尔斯（左）和索菲亚·帕卡德、斯佩尔曼学校（后改名为斯佩尔曼学院）的创始人。她俩在19世纪80年代初请来洛克菲勒当该校的主要赞助人。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



艾比和小约翰 · D · 洛克菲勒 1931 年 10 月在大特顿山旅行。
（由洛克菲勒档案中心提供）



洛克菲勒父子与孙子纳尔逊及其长子罗德曼合影。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不让手下的人去办。他发现自己很难打破这些体面的习惯，尤其是在众人对他的经商之道颇有争议的时候。盖茨在回忆他早年的情况时说："那时他接待来客、看信、掂量申请的理由、寄支票、收感谢信，全是自己一个人干。"对于这样一个追求完美的人来说，给钱远比赚钱更令他感到神经紧张。他十分看重钱的作用，轻易不会把它花掉，所以在满足每个请求之前，先要逐一对它们加以了解。作为上帝的受托人，他要负责把每笔钱都用得是地方。他在 1886 年说："我不会随便给人一点点好处，除非我能完全保证这是我花这笔钱的最好方式。"

此时由于财富太多，他以往的做法已不再可行。他捐钱的速度无法赶上收入增长的速度，为此他感到十分沮丧。他花了几年的时间才学会用一种系统、科学而又同他的财富规模相称的方式捐钱。他需要为他的慈善事业制定一套新的操作原则，通过创立芝加哥大学，他最终确定了今后作为慈善家的工作方式。

洛克菲勒虽然随时都可以参观他的杰作，但多年来一直拒绝去芝加哥大学，因为他不愿把这所大学与自己的名字公开地联系起来。除此之外，洛克菲勒还十分珍视自己的私人生活，不喜欢在公开场面抛头露面。校长威廉·雷尼·哈珀（William Rainey Harper）终于说服了约翰和赛迪出席在 1897 年 7 月举行的建校 5 周年庆祝活动，并且答应洛克菲勒不必发表演说。这位赞助人只想轻松地在校园里溜达一两个小时，偷偷地欣赏自己的杰作。

在 7 月一个炎热的日子里，数以百计衣冠楚楚的学生和教授涌进校园中心四方院里一个巨型帐篷里，其中只有一个人身穿普通礼服、头戴丝质礼帽：他就是这所学校的创建人。他还像儿时一样，走路时眼睛盯着地上，一点儿也不像个叱咤风云的大人物；面对学校的特殊礼遇，他显得很平静，甚至感到有点不知所措。他走上主席台时，3000 双眼睛出神地注视着这位深居简出的美国传奇人物，这位令公众着迷的罪人兼圣人。帐篷里异常闷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

热，只见观众席中有数百只用棕榈叶做的扇在挥动。哈珀站起来，总结了学校未来的各种需要，然后满怀期待地转向洛克菲勒，提出急需一个礼堂来取代这个临时帐篷。听到这里，洛克菲勒脸上露出了不置可否的微笑，想必他已经坐不住了。接着，这位巨人站起身来，向众人说道：

> “我要感谢理事会，感谢校长先生，感谢今天所有来庆祝这一辉煌开端的朋友们。这只是一个开端”——他的话被一阵热烈的掌声打断——“今后的事业将由你们来完成。”听众安静了下来。“你们有权利来完成这项事业，你们和你们的子女拥有这个权利。我相信你们会成功的。这是我一生中最明智的投资。人们怎会不把金钱、时间和最大的精力投在芝加哥大学呢？为什么不呢？这是放在我们面前的最有利的时机。哪里还会有比这更好的理事会、更好的教师呢？我深深、深深地感谢自己能与这所大学联系在一起。”底下响起一阵表示赞同的笑声。“仁慈的主赐给我金钱，我怎能不把它用在芝加哥大学呢？”

第二天上午，洛克菲勒骑上自行车，在学校行政人员的陪伴下参观校园。他穿着运动装，一上车就飞快地骑了起来，一边还向路旁欢呼的学生挥手致意。这一行人骑到一半来到杰克逊公园，围着哥伦亚博览会的残垣颓壁转了一圈，然后停下来喝了些饮料，便从中途转回去了。洛克菲勒被学生们热烈、真挚的爱戴之情深深打动了，他感到心满意足。每到一处，学生们都齐唱道：“约翰·D·洛克菲勒，他是一个了不起的人/把余财全部献给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了芝加哥大学。”另外一队学生则唱起了加油歌：“谁是好汉[1]？谁是好汉？啦啦啦！/洛克菲勒，他就是好汉，加油干！”

① feller，在口语中是“好小伙子”意思，发音和拼写都与“洛克菲勒 Rockefeller”的后半部分一样。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十六章 复仇者

Chapter 16

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



著名画家伊斯曼·约翰逊在 1895 年作的约翰·D·洛克菲勒画像。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

19 世纪 90 年代，就在洛克菲勒试图转移精力，不再过问公司事务的时候，反对他的政治势力又开始抬头，使他无法同自己那段辉煌但又蒙上污点的历史一刀两断。他想继续前行，而他的过去却在公众的头脑中越发突出，它就像一个摆脱不掉的阴影，在以后的 20 年中不断地缠绕着他。

谢尔曼反托拉斯法已是一项对其不起作用的立法，标准石油公司的真正威胁来自一个匪夷所思的地方：俄亥俄州首府哥伦布市的一家小小书店。1889 年，该州年轻的首席检察官、共和党人戴维·沃森（David K. Watson）一天傍晚信步走进这家书店，碰巧发现了威廉·库克（William W. Cook）写的一本小册子，廉价的仿皮革封面上的书名是《托拉斯：近年来的行业合并》(Trust: The Recent Combinations in Trade)。他把这本书买回家仔细地研读到深夜。在书后的附录中，沃森惊讶地发现了标准石油公司的托拉斯行径，这是他以前闻所未闻的。他惊骇地了解到，在过去的 7 年中，俄亥俄州的标准石油公司把该公司的控制权转给了多数住在俄亥俄州以外的纽约托管人，从而违反了该州的宪章。沃森利用这一发现在 1890 年 5 月向该州最高法院提出公诉，追究俄亥俄州标准石油公司的不正当行为，并且直接要求解散标准石油公司。

标准石油公司的高级经理们做出了反应，他们像往常一样，诋毁这种做法是商业对手对他们的公然骚扰。弗兰克给约翰去了一封信，说他“不能确定这是谁唆使的，但认为肯定有克利夫兰的炼油商在插手此事，”并且推测说，沃森在依靠约翰·谢尔曼为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他提供信息。在对上述指责进行反驳时，标准石油公司的律师，塞缪尔·多德也用了以下这个法律依据为公司遮羞：即这种联营方式已经沿用多年，俄亥俄州标准石油公司的股份是由个人持股人而非公司自己转给纽约托管人的。但是这一次，这个招数开始不灵了。

具有讽刺意味的是，这次对标准石油公司的突然袭击来自在它最有势力的、以工业为主的、保守的俄亥俄州。作为共和党坚定不移的赞助人，洛克菲勒觉得自己被这种忘恩负义的行为出卖了，他向克利夫兰的一位朋友抱怨道："我们从共和党那里得到的是不公平的待遇。"共和党首领马克·汉纳是个一向有话直说的人，他给沃森写了一封措辞严厉的信，告诉他"标准石油公司是由一些全国最优秀、最强有力的人物领导和管理的。他们几乎个个都是共和党人，在对本党的捐献中一向十分慷慨。据我个人所知，洛克菲勒先生一直在默默地做着他那份贡献。"尽管汉纳竭力劝他撤消起诉，沃森却不为所动。洛克菲勒矢口否认自己知道汉纳的举动，但他的记忆是在故意出错，因为汉纳曾在 1891 年 4 月 7 日写信对他说："那天我碰巧在这儿遇到了我们尊敬的沃森首席检察官，并向他谈了我的看法。"沃森的继任弗兰克·蒙内特（Frank Monnet）声称沃森曾 6 次受人贿赂，要求他停止办理这一案件——有一次行贿的现金达 10 万元之多——但蒙内特一直没有提供证据来证明他的指控，这也许是害怕标准石油公司对提供消息的人进行报复。

这种恐吓如果真的发生的话，只会增强沃森顶住压力的决心。1892 年 3 月 2 日，他在这个著名案件中获得了胜利：俄亥俄州高级法院裁决的结果是，俄亥俄州标准石油公司确实受百老汇 26 号托管人的控制，它必须宣布放弃这项托拉斯协议。该公司还被指控企图全面垄断石油业。一位十分敬业的记者连忙赶到百老汇 26 号，但他听到的只是该决定对这个托拉斯组织不会产生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

丝毫影响。当一名记者出现在塞缪尔·多德家的门阶上时，这位标准石油公司律师的表现堪称谦谦君子的典范。“[托拉斯] 协议并不是真的非有不可，”他说。“搞这么一个协议只是为了良心上的需要。这一裁决的惟一作用是会给我们带来一点不便。”

这种满不在乎的态度只有一部分是装出来的。为了应付来自法律的指控，标准石油公司进行了多次重组，它就像某种神话般的有机生物一样，能变成各种不计其数的形态来躲避立法人。多德和洛克菲勒曾花了几年的时间研究各种对策，以应付公司万一在反托拉斯诉讼中被迫解散的情况。他们已注意到，新泽西州在1889年颁布的一项法律允许设在该州的公司控制其他公司的股份。这一独创之举允许人们成立全国性经营的控股公司，为四面楚歌的托拉斯组织提供了一条重要的出路。结果，标准石油公司平静地接受了俄亥俄州在1892年的裁决，它与其说把这一决定当做致命的威胁，不如说把它当做一次机会，借此对公司进行已经拖延过久的重组。

几天来，标准石油公司的首脑们一直在考虑如何以最适当的方式来执行法院的裁决。他们的思想全都集中在这一认识上：如果他们不采取行动，纽约的首席检察官随时都会对他们行使反托拉斯法。1892年3月10日，即俄亥俄州法院作出裁决一个星期后，塞缪尔·多德宣布该托拉斯组织即将解散。第二天，标准石油公司向全体持有该公司托管证书的人发去一封信函，要求他们出席在3月21日举行的会议，请他们用手里的证书换取相应比例的20个分公司的股份。在标准石油王国内部，权力、金钱和红利的分配全都和原先完全一样，其他受到反托拉斯法困扰的公司后来都纷纷效仿这个聪明的策略。

约翰·D·洛克菲勒在标准石油公司的97.25万份在外股份中拥有25.6854万股，因而由他来主持3月21日的会议。在一个只能容纳200人的房间里挤了300个与会者，但这次事先安排好的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会议开得简短而有条不紊。全体一致表决通过解散托拉斯，这早已是定论。洛克菲勒被指定为8位清算委托人之一，但他因大病初愈，想把公司重组的担子交给别人来承担。他逃脱了一次可怕的经历，因为清算往往会引起很大的争议。在用托管证书换取零散股份一事上，小股东们都犹豫不决，因为零散股份没有分红也不能在二级市场上出售。在诽谤标准石油公司的人看来，这次交换拖延的时间之久令人生疑。

借新泽西州公司组织法之便，新泽西州的标准石油公司在改组后占据了独特的地位。它更名为新泽西标准石油公司，买进了标准石油公司麾下其他公司的全部或大部分股权，从而合法地控制了它从东海岸到西海岸各地的产权，成了一个既自己经营业务又控股的公司。在一次重组中（这次重组发起成立了只存活7年的所谓标准石油利益集团），纽约州的标准石油公司也取得了新的地位。

1892年的这场大改组在很大程度上是一场皮影戏，一场安抚法庭的骗局。百老汇26号的执行委员会正式解散，但委员会的成员们失去的只不过是他们的头衔，通过最巧妙的合法途径，他们很快就摇身一变，成了20家分公司的总裁。用标准石油公司的人的话来说，这些人此时改称为“楼上的绅士”或者“1400房间的绅士”。在午餐桌上，谁也不用调换座次，洛克菲勒和他的小圈子还像以前那样发号施令。17位独立股东——几乎是清一色的标准石油公司高级经理或他们的家庭成员——控制了这20家公司的大部分股权，由他们来选出公司的董事。这种合法的把戏使立法者们再度受挫，他们觉得这个联合企业太庞大、太狡猾、太难对付，永远不可能俯首贴耳，也永远不会为自己的行为承担责任。

1892年，标准石油公司的高级经理们认识到，公司面临的主要威胁是领导层老龄化问题。领导公司的还是那批自19世纪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

70年代起就开始掌舵的中坚人物，这些人此时已经开始相继辞世或退休。洛克菲勒打算隐退时，这个警钟肯定早已敲响，只是由于1893年的经济危机，他才暂时放下了这个打算。这场经济恐慌表明，他的作用与其说是标准石油公司一名高级经理，不如说是一位君主，拥有与政府权力抗衡的实力。然而，他仍然在暗中操纵，就像一个幽灵，在大多数情况下只能感觉到他的存在，却看不到他的身影。

这场以1893年6月股票市场崩溃为前兆的经济萧条持续的时间极其长久，给人带来了痛苦不堪、难以愈合的苦难，经济史学家们称之为“大萧条”，直到20世纪30年代，这一称号才被另一场经济萧条夺走。在1893年那个噩耗频传的夏天，伊利－北太平洋铁路公司倒闭后，许多负债累累、被各种欺诈行为弄得狼狈不堪的公司也纷纷步其后尘。全国各地的大量失业激化了阶级矛盾。一年前在宾西法尼亚州霍姆斯特德钢铁厂发生了流血冲突，亨利·克莱·弗里克下令平克顿的警探向工人开火——约翰·D为此发去电报表示热烈祝贺。企业的这种野蛮行径导致新成立的平民党发出呼吁，要求政府征收累进所得税，接管铁路公司和电报公司，并加强对工会组织的保护。在平民党经常加以痛斥的恶魔中，洛克菲勒首当其冲，传说他睡觉时都要在床边放一把左轮手枪。工业化推动美国从农业社会迅速转变成一个世界经济强国，但随着国家进一步两极分化，许多人怀疑美国为这一进程付出的代价是否太大了。

1894年初，这次经济萧条使600家资信不稳的银行倒闭，到处都能明显地感觉到骚乱一触即发，针对这一局势，金融评论家亚历山大·达纳·诺伊斯（Alexander Dana Noyes）做出了如下评论：“历史上有过这样的时期，即工业界的动荡几乎到了无政府状态。”1894年春，俄亥俄州的雅各布·考科赛（Jacob Coxey）将军

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率领他那支衣衫褴褛的“基督同志军（Army of the Commonwealth of Christ)”向华盛顿进军，请求国会制定救济法，但这次进军一开始就注定要失败。2个月后，普尔曼豪华车厢制造公司的工人举行罢工，要求停止大批裁员和削减工资，尤金·德布兹[①]领导下的全美铁路联盟也举行了同情罢工以示支持。克利夫兰总统派军队去芝加哥，把德布兹投入监狱，并且枪杀了7名罢工工人。人们对19世纪后期的社会剧变所产生的积聚已久的失望情绪此时全都自发地通过各种表示异议的方式发泄了出来，其中不乏过激的行为。

令批评家们惊讶的是，在这场旷日持久的经济衰退中，标准石油公司和其他托拉斯组织却一帆风顺。照明油和润滑剂——此时已成为生活必需品——的需求稳步增长，使标准石油公司在一片萧条中照样生意兴隆。与此同时，一种新的财源正在不远处向它招手。19世纪80年代早期，哥特利布·戴姆勒[②]把轻型汽油发动机安装到自行车、三轮车和其他交通工具上，这些实验最终使他发明了汽车；与此同时，另一位德国发明家卡尔·本茨[③]在1886年取得了装有单缸发动机的三轮汽车的专利。1892年，杜里埃[④]兄弟正在捣鼓他们的第一辆汽车。标准石油公司意识到即将会产生一个极大的市场，便派了一个代表去观看为公共汽车设

---

① Eugene V. Debs，1855—1926，美国劳工领袖，参加创建社会党和世界产业工人联盟。——译者注

② Gottlieb Daimler，1834—1900，德国工程师，设计出四轮汽车，后创办戴姆勒汽车公司。——译者注

③ Karl Benz，1844—1929，德国机械工程师，设计并制造了第一辆内燃机汽车。——译者注

④ Charles E. Duryea，1861—1938，与其弟弗兰克发明并制成第一辆实用型汽车。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

计的新型汽油发动机的测试。第二年，亨利·福特[①]测试了一种双缸汽车，这种汽车能以每小时 30 英里的速度行驶，使人们再度开始担心现有的石油会供不应求——但这种焦虑后来多少得到了缓解，因为 90 年代人们在洛杉矶和加利福尼亚州的其他地方发现了石油。西海岸的石油大发现值得大书特书，因为那儿生产的石油很快就超出了过去曾是洛克菲勒的财源宾西法尼亚州和俄亥俄州的老油田。汽车的问世对标准石油公司来说不啻是天赐好运，因为美国各地的电灯越来越多，多数煤油都被贬谪到无法使用电力的偏远农村去了。

标准石油公司又一次得益于艰难时期，扩大了自己的势力范围。几年来，它一直在满怀忧惧地关注着匹兹堡梅隆家族的业绩，洛克菲勒严令阿奇博尔德买下出现在市场上的梅隆家族的每一个石油产权。梅隆家族成为出口市场上一个令人担忧的威胁时，洛克菲勒担心梅隆也许会同法国的罗斯柴尔德家族结盟。梅隆家族曾用在匹兹堡的不动产作为抵押大举借债来建设他们崭露头角的石油王国，但在 1895 年 8 月，他们又被迫把自己的新月管道公司和其他产权卖给了标准石油公司——这一巨大的意外收获给公司带来了 1.4 万公顷的土地和 135 个产油井。标准石油公司此时似乎完全拥有了整个石油业。大地测量学会宣布测量地球的计划后，《世界报》评论说，这一消息将“使标准石油托拉斯和其他托拉斯组织得以了解它们地盘的确切大小。”

此后不久，令所有人大吃一惊的是，那些独立炼油商在经历了那么多不幸和挫折之后，最后一次联起手来，成功地摆脱了标准石油公司的控制。1000 位油井拥有者同意通过一家名叫生产商和炼油商石油公司的新公司向 15 家独立炼油厂提供原油，彼

① Henry Ford，1863—1947，福特汽车公司创办者，发明装配生产线。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此用一个新的地方管道网络相连。1892 年秋天，标准石油公司的夙敌小刘易斯·埃默里早已成立的合众国管道公司（United States Pipe Line）答应为反抗标准石油公司的人提供一条通往海边的至关重要的输油管道。为了铺设这条管道，埃默里手下的工人们不得不躲避来自铁路部门的野蛮侵扰。火车机车从他们身旁呼啸而过，把滚烫的蒸汽、沸水和炽热的煤炭向他们泼去。尽管障碍重重，独立企业的石油还是在 1893 年开始输送了。标准石油公司又改变策略，故意大幅度削减煤油价格——此举在原油价格上涨时期不算个坏主意。因利润不断下降所迫，三家大型独立炼油厂最终承认了标准石油公司的宗主权，而生产商和炼油商石油公司却奇迹般地存活了下来。1895 年，人们发觉洛克菲勒身体欠佳，受此鼓舞 30 家独立炼油商合并后组成纯净石油公司（Pure Oil Company）——这是标准石油公司在国内的第一家与之长期竞争的企业。为保住自主权，他们把一半有表决权的股票藏在 5 个人手中，这五个人发誓保证这些股份不受标准石油公司的支配。就这样，在联邦反托拉斯检察官们采取粉碎洛克菲勒垄断的行动之前几年，激烈的竞争早已在市场上扎下了根。

尽管遇到了这次挫折，洛克菲勒在 90 年代并未受到伤害。他此时的财富正在不断地自我增值。不管他是在种花、吃饭还是躺在床上不动，他的巨额储蓄每时每刻都在静静地增加。他每年从标准石油公司的分红中大约收入 300 万元（相当于 1996 年的 5000 多万元），他又把这些钱转到各种外部投资中，使他成为只有一个人的控股公司。他此时在石油和天然气业之外的投资额为 2400 万元，在 16 家铁路公司、9 家房地产公司、6 家钢铁公司、6 家轮船公司、9 家银行和钱庄，甚至还有 2 个桔子园都拥有可观的股份。

标准石油公司在 19 世纪 90 年代经济萧条中表现出来的活力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

及其经受住市场波动考验的免疫力，令洛克菲勒感到十分振奋，他把这一切归功于公司大量的现金储备和保守的分红政策。这场经济恐慌似乎为洛克菲勒提供了不可辩驳的证据，证明合作胜于变化无常的残酷竞争。在其他行业饱受劳资冲突之苦的时候，合作自然能使他安稳地实行仁慈的家长式统治。“我们把事情协调得十分妥帖，使我们幸运的工人都能拿到工资，而在其他公司，许多工人被迫失业，吃不上面包，”他后来告诉威廉·英格利斯说。“这对我们是一件值得庆贺的事，在那些危机四伏的年月里，我们能看到我们的工人面带笑容，能把他们应得的工资发给他们。”

从 19 世纪 80 年代初开始，标准石油公司的资金一直是自筹的，而且始终流动很顺畅，从不受华尔街银行家们的摆布，所以别的工业公司都不能像它那样无所畏惧、独立自主。令洛克菲勒感到最自豪的事情之一是，他和其他托拉斯组织不同，不需要任何大银行家来帮助他实现行业联营。标准石油公司预见到了 20 世纪经济的一个主要特征：管理先进、现金充足的公司终将摆脱以往所依赖的银行家们，凭着自身的能力成为融资巨人。新闻记者约翰·穆迪（John Moody）颇有洞察力地写道：“标准石油托拉斯是一个真正意义上的最庞大的银行——它是一个行业内部的银行，为该行业提供资金以抵抗一切形式的竞争，并且不断把大笔的金钱借给急需的借贷者，要求他们用高等级的担保品作抵押，就像其他大银行的做法一样。”

为各子公司提供资金的主要是纽约标准石油公司，它控制着大概是美国工业历来所产生的最大的现金流量。为了从华尔街的利息中获得最大收益，它将其巨额结余资金分别存到许多银行里；光是公司下属的一家企业——全国运输公司（National Transit Company）的存款有时就达 4000 万元之多。纽约标准石油公司也向银行、经纪行、铁路公司和钢铁公司提供大笔贷款。如此的充

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

足现金使标准石油公司对华尔街拥有生杀予夺的权力，谁要是胆敢违抗，只会自讨苦吃。标准石油公司的董事们经常从公司借出巨额贷款。1893 年经济恐慌爆发前夕，约翰·D 有 136 万元的贷款未还，他的弟弟威廉也欠了公司 86.5 万元。

作为纽约标准石油公司的总裁，威廉·洛克菲勒成功地利用自己的地位在华尔街获得了非同小可的影响。华尔街可能对约翰来说是个罪恶的巢穴，但它对威廉却自有其地狱般的魅力。1884 年，威廉在担任芝加哥－密尔沃基－圣保罗铁路公司的董事时认识了花旗银行（National City Bank）最年轻的董事詹姆斯·斯蒂尔曼（James Stillman），后者当时也是该公司的董事。斯蒂尔曼灵机一动，请威廉当花旗银行的董事。到 1891 年斯蒂尔曼成为花旗银行的总裁时，该银行由于得到标准石油公司的大笔存款而变得财大气粗，因而得了个绰号叫“石油银行”。

1893 年经济恐慌袭来时，约翰·D 刚好养好了病，重又开始工作。他从克利夫兰迅速返回纽约，安排一次巨大的行动以拯救公司。在经济恐慌期间，他向 58 个个人和企业提供了将近 600 万元，因为他们被银行拒之门外，迫切需要他的帮助。为了使这些借款者摆脱困境，洛克菲勒不得不借了大约 400 万元，其中将近 300 万来自纽约标准石油公司。这是一个后果难以预料的融资行动，因为他用来抵押的是当时正在贬值的证券。1893 年 10 月，标准石油公司的财务主管威廉·沃德韦尔（William T. Wardwell）认为洛克菲勒的债务已经达到公司规定的最大限度，便做了一件令人不可思议的事：向这位公司创始人关闭了借贷的窗户。乔治·罗杰斯惊呆了，他把这一决定转达给老板：“他拒绝再给我钱，因为他无法保证在他需要这些钱时能拿回来。”经过几次紧张的商谈后，沃德韦尔把对洛克菲勒的信贷额度提高到 280 万元，不过洛克菲勒得用他每个季度从标准石油股份中获得的分红——77.5 万元——作为抵押。洛克菲勒写的一些信谈到了他想方设

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法从欠债人手中收回贷款以偿还他自己欠标准石油公司的债务时的悲喜交集的感受。9月初，他从纽约写信给塞迪说，他已经还清了债务，还有55万元的结余。“我们正在稳步摆脱这场经济恐慌，但我希望永远不要再有这样一次经历了。”

他对待老朋友慷慨得简直叫人不敢相信。范德格里夫特船长从匹兹堡打电报说，他领导的一家托拉斯公司正濒于倒闭，洛克菲勒立即打电报问：“你需要多少钱？”回电答道：“100万。”洛克菲勒回复：“100万元的支票已寄出。”但由于求助者太多，使他不胜其扰，更多的人遭到拒绝而不是得到救助，因而不可避免地产生了怨恨。弗雷德里克·T·盖茨在1893年10月的一封信中谈到了这种令人痛苦的窘迫：“今天我桌上放着好几封迫切求助的紧电，要求救助［洛克菲勒先生的］老朋友，金额达数十万元。我已惹恼了许多重要的工商企业，因为在过去的几天里我不得不拒绝帮助他们。”不止一位被拒绝的朋友后来指责洛克菲勒毁了他。

在这场经济恐慌中，洛克菲勒认识到了拥有巨大财富所承担的公共责任。长期以来，他本能地与政府作对，此时却发现自己正在与华盛顿携手平息金融市场的恐慌。1894年，美国财政部惊恐地发现黄金正在金本位制的支持下合法地外流，因而转向J·P·摩根寻求解救办法。摩根对财政部长约翰·卡莱尔（John G. Carlisle）说这不可能，之后又急忙与斯蒂尔曼商谈——这表明斯蒂尔曼在华尔街拥有了新的地位。“他十分不安、心事重重，”斯蒂尔曼回忆道，“几乎要哭了。他双手抱头叫道：‘他们想做不可能做到的事情！’于是我劝他安静下来，让他给我1个小时的时间。1小时后，我让标准石油公司从欧洲电汇过来1000万元，又从其他渠道筹集了1000万元。”当斯蒂尔曼走进摩根的办公室，告诉他已经弄到了2000万元时，摩根兴奋得冲昏了头脑，又开始洋洋得意起来。“他摆出一副国家拯救者的姿态，把所有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的功劳据为己有，”斯蒂尔曼傲慢地评论道，把真正的功劳归于自己和标准石油公司。“不过，看得出来他是个诗人。摩根是一位诗人。”洛克菲勒却从未夸耀过自己的行为，他宁可不为人知。

斯蒂尔曼在经济恐慌期间的举动对他和洛克菲勒之间的关系产生了不良的影响，后者不顾他人的大量请求，向他提供了 500 万元。洛克菲勒认为，狡猾的斯蒂尔曼不光过久地占用了他的钱，而且还用这笔钱买了廉价的股票，并没用它来扶持他的银行。无论在什么情况下，洛克菲勒对标准石油公司和华尔街银行之间结盟的事原本都持批评态度，可是在 1893 年经济恐慌之后，他不再对斯蒂尔曼抱有幻想，从而格外担心威廉把大笔剩余资金存放在银行里的做法。洛克菲勒的一位财政顾问亨利·库珀（Henry E. Cooper）气愤地告诉他：“您应该对他严加管教！”“不行，库珀先生，这办不到，”洛克菲勒平静地回答说。“但我们不会忘记这件事的！”

1895 年，56 岁的洛克菲勒已开始不露声色地逐步隐退。那一年，他让伊斯曼·约翰逊（Eastman Johnson）为他画了一幅令人难忘的肖像，此事是芝加哥大学理事会安排的，这表明洛克菲勒即将结束他的经商生涯。在画中，这位工业巨子坐在一张普通的椅子上，目光炯炯地盯着观众，背景是深色的。又长又尖的十指优美地交叉在一起，一条腿优雅地架在另一条腿上，但眼中闪现出一道耀眼的光芒、一种不会熄灭的火焰。这时的洛克菲勒看上去仍然十分强壮，而且显得惊人的年轻，但身上却流露出一丝伤感，好像不堪重负，陷于诉说不尽的忧愁之中。

由于洛克菲勒推断自己退休的时间最早是在 1894 年，最晚不过 1897 年，因此人们有点难以确定他正式离开百老汇 26 号的时间，不过，1895 和 1896 这两年很可能是一个分界点。他尽管偶尔还受到消化道疾病和神经紧张的困扰，但 1893 年的经济恐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

慌迫使他多次推迟了退隐的时间。有关洛克菲勒的资料在解释他退休的原因时总是强调他的健康问题以及慈善事业的沉重负担，但此外还有一个原因：他已使标准石油这台闪闪发亮的机器臻于完善，而且交给他的使命已经完成，他觉得应把缰绳传给比他年轻的人了。正如盖茨所说的那样，这个企业“已经不再让他觉得有趣，少了新鲜感和变化后只会让人心烦，所以他退出了。”到1896年，洛克菲勒已不再参加每天在百老汇26号举行的午餐会，只是偶尔和其他高级经理交换一下意见。到1896年6月4日，看来他已经放弃了绝大部分的职责，因为他在给阿奇博尔德的信的结尾写道：“如果您不感到十分麻烦，或者拨冗给罗杰斯先生打个电话，我随时乐意听到任何有关公司的重大的新消息。”

1897年9月，洛克菲勒的健康再度恶化，似乎与血液循环障碍有关，医生们要他立即把更多的日常决策交给他的代表们去做。“我不认为自己有病，”洛克菲勒对一位亲戚说，“但是我马上听从这个小小的劝告，因为健康才是头等重要的大事。”于是，洛克菲勒在1897年——即他儿子从布朗大学毕业的那一年——离开了这个耗费了他30多年心血的石油帝国，而且在以后的15年中很少在百老汇26号露面。接任他的是他一手提拔的风趣、好斗的约翰·D·阿奇博尔德，他在标准石油托拉斯同政府调查人员的斗争中采取了更加不以为然、更加对抗的态度，从而犯了一个不小的公关方面的错误。

洛克菲勒走了一步重大的错棋，那就是一直没有公开宣布自己退休，名义上还保留着新泽西州标准石油公司总裁的头衔。结果，他始终是批评者的众矢之的，尽管许多有问题的决断是由新泽西州标准石油公司名义上的副总裁阿奇博尔德做出的，他却要亲自承担责任。

在我们这个时代，商业报刊的干劲十足，公司秘密随时都可能被记者们挖掘出来，因而很难想像这位世界上最富有的、经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

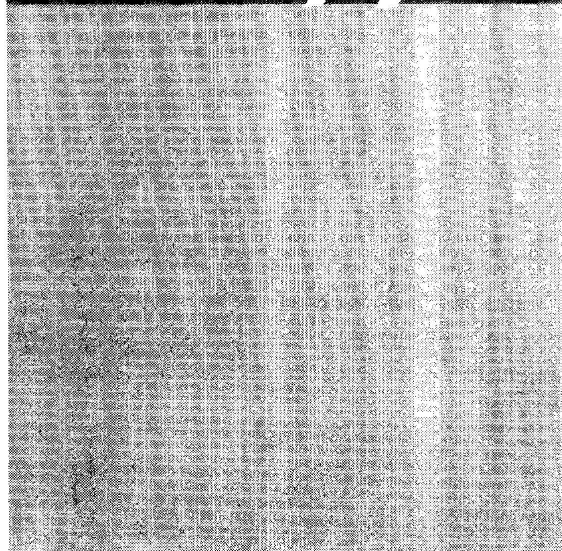
着世界上最大企业的人物会在公众不知晓的情况下悄然离开商界。然而，让洛克菲勒感到气恼的是，许多报刊都轻易地相信了这个头条新闻。有些记者尽管知道他再也不去公司上班了，但还在怀疑他是否真的放弃了领导权。这种误会是可以理解的。他拥有标准石油公司将近 30% 的股份——比任何人都多得多——而且一旦有了强烈的想法，他会毫不犹豫地提出来的。公司的几个律师和高级经理定期向他汇报，阿奇博尔德每逢周末都要去洛克菲勒在韦斯特彻斯特的住处拜见他，向他请教。反托拉斯检察官们死死盯住标准石油公司不放的时候，洛克菲勒被迫和公司当时的高级经理们一起出面保卫公司，把自己又拖回到了过去，尽管他那时正在追求新的目标。

洛克菲勒隐退之时恰逢美国汽车业诞生之际。他说："在我退出商界的时候……我们刚开始盼望有朝一日［汽车］进入实用阶段。"那一年，杜里埃兄弟在马萨诸塞州的斯普林菲尔德造出了 13 辆双缸敞篷小汽车——有史以来汽车公司第一次按照标准化车型一下子造出了好几辆汽车，在此同时，亨利·福特也进入了研制四轮汽车的最后阶段，这是他制造的第一辆不用马拉的车。汽车将使约翰·D·洛克菲勒退休后比上班时还要富裕。他从标准石油公司退下时拥有的财产约值 2 亿元——相当于现在的 35 亿——由于有了内燃机，他的财富到 1903 年猛增到了 10 亿元——毫无疑问，这是历史上收入最丰厚的赋闲，这对于因新闻界攻击而带来的痛苦肯定也起到了缓解的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

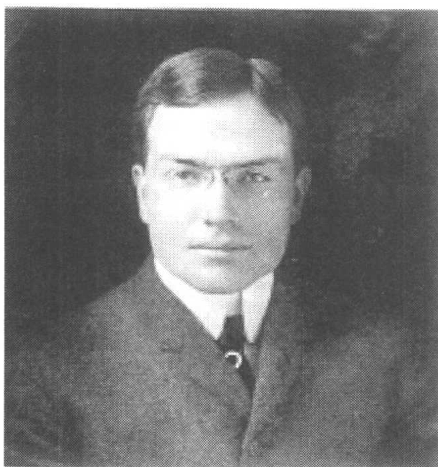
第十七章 帝国王储

Chapter 17



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





艾比·奥尔德里奇·洛克菲勒与小约翰·D·洛克菲勒，摄于二人成婚前后。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小约翰·D·洛克菲勒在1893年上大学时，一副典型富家子弟的可怜模样，固守着过分自律的良心和世上最大富翁之一的儿子的身份，没有同龄、同阶层年轻人之间的那种自在轻松的社交往来，在深宅大院和私人庄园里度过了十分孤独的童年。他不顾一切地取悦父母，竭尽全力地想把罪恶从自己的灵魂中清洗干净。

小洛克菲勒很像他父亲，不敢轻易做出决定，为选择大学一事费了不少脑筋。他先是决定去耶鲁大学，通过了入学的初试，甚至选好了宿舍，这时却听一位牧师说，耶鲁大学的社交圈里大多是些生活放荡的家伙。换了别人可能很乐意去耶鲁，小洛克菲勒却决定再看看其他学校，最后选定了布朗大学，因为他有3个好朋友也决定去那儿上学。他请教过威廉·雷尼·哈珀博士，在谈到自己的选择时，他用极其谦恭地的口气说："我因为性格天生有些孤僻（请原谅我这样谈论自己），不乐意交朋友。一些为我着想的人担心，我一旦去了耶鲁，会在一个完全陌生的阶层里'迷失自我'——恕我直言——依然故我，无法拥有我所需要的社交圈子。"小洛克菲勒经常这样冷静地分析自己，好像自己是实验室显微镜下的标本。他的父母尤其是他母亲，就曾教育过他用这样客观而又冷漠的态度分析自己的行为。

小洛克菲勒在1893年9月进了布朗大学，当时工业不景气状况正在日益恶化，在他上学期间，到处是过激的言论和劳工骚动，其中不少就是针对他父亲的。布朗大学建于18世纪，是一所年代最久、受捐赠最多的浸礼会学校。校长本杰明·安德鲁斯（E. Benjamin Andrews）是一位浸礼会教士兼政治经济学家。在那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个年代，大学校长常常由教会指派的牧师担任，他们无论在课堂上还是在教堂里都对全体学生有着深远的影响。南北战争时期，安德鲁斯在进攻彼得斯堡的战役中失去了一只眼睛，那只假眼总像在盯着人看似的。小洛克菲勒崇敬安德鲁斯的宗教热情和睿智，尤其令他感到震动的是，安德鲁斯有一天对他说："洛克菲勒，只要认为自己是对的，就永远不要害怕坚持自己的立场。"

安德鲁斯并不反对托拉斯，而是想为了公众利益对它们加以规范，对其收益进行更加公平的分配。小洛克菲勒选修安德鲁斯的实用伦理课时，后者向他更加精确地评价了大企业雇主的责任。小洛克菲勒在一篇学期论文中已经表示出对公司进行改革的倾向，这一点将成为他一生的标志："谁能关心数以百万计的工人？他们一生都在进行繁重的劳动，因生活所迫而无休止地工作……，却没有人想到采用利润分成体制给他们的生活条件带来革命性的变化。"

腼腆的小洛克菲勒住在斯莱特学生宿舍楼。他的个头比父亲矮许多，但长得肩宽体阔。他母亲和外祖母斯佩尔曼都告诫他要时刻注意不要在集体宿舍里染上恶习。他在第一封家信中要她俩放心，说他已经参加了一次祈祷会，还说："外祖母如果知道我们班里有 3 个非白种学生一定会感到有趣的。"他还开始在普罗维登斯的一座浸礼会教堂里教主日学。他父亲对此感到宽慰，写信给他说："正派、虔诚的环境似乎是最重要的。"小洛克菲勒在上大学一年级时尽管很忙，但还是加入了合唱团、曼陀林俱乐部，还和几个女同学一起组成了弦乐四重奏乐队。他小心翼翼地试探着走出少年时期自我封闭的世界，却又不能从中感受到发自内心的快乐，只好辩解说他这样做是为了自己完善。他在参加学校的一次轻歌剧表演后写信给母亲说："和在合唱团里一样，上台表演使我对自己有了信心，并且使我在公共场合里感到自在，这是我一直缺乏的。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小洛克菲勒学习刻苦认真，持之以恒，完全可以成为 PBK 联谊会的会员①。他特别喜欢经济学和社会学。然而，和他父亲不同的是，他的自信心只是一支娇嫩的花朵，很容易凋零。“如果有人指责我，”他说，“我马上就会钳口结舌。我算不上是个学者，但我总是很努力，我不喜欢受人指责。”大家都注意到，他过着一种浸礼会教徒式的节制生活：不喝酒、不吸烟、不玩牌、不去剧院，甚至不在星期天读报。他恪守自己戒律，同学去他的房间串门，他不断地拿出饼干和热巧克力招待他们，但容许男同学在他房间里吸烟，这让他外祖母感到很不安。

小洛克菲勒节俭的生活方式成了校园里的谈资，人人都能说出有关他的趣闻：他把两枚粘到一起的两分钱的邮票用水浸湿后把它们分开。自己熨裤子、缝钮扣、补擦碗布。他向父亲学习，把每一笔花费都记在一个小本子上——有时为此而遭到同学们的暗中讥笑——甚至记下约会时买了几束花。不论是在教堂里捐了钱，还是从乞丐手中买了一支铅笔，他都毫厘不差地记到账上。“他对我说，他想要多少钱他父亲就给他多少钱，”一位朋友说，“但必须记下每 1 分钱的去向。”另一位同学回忆道：“在那时这可是一个大笑话，尤其是在普罗维登斯的女孩子们中间：她们让小约翰·D·洛克菲勒买汽水招待她们，又让他坐在冷饮小卖部里把买汽水的钱记到账本上，她们自己却在一旁笑得没完没了。”

小洛克菲勒尽管腼腆、拘谨，却在布朗大学很得人心，至少很受尊重。有些学生必然会把他看做是个道学先生。一天，他正走在校园里，有个学生当面责难他说：“瞧瞧，一身正气、完美无瑕的小约翰·洛克来了！”不过，总的来说，他变得更加合群、更有自信，而且慢慢摆脱了从小受到的沉闷的道德教育的影响。他生性待人宽容，在写给外祖母的一封信中，他说：“我在这里

① 美国大学优秀生的荣誉组织，成立于 1776 年。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能见到各种类型和身份的人，他们对生活、责任、快乐以及来生的看法大相径庭。我发现我的想法和观念在很多方面发生了变化。现在，我不会再对法律条文那么认真了，而是更多地关注精神方面的事。"他逐渐形成了一种不同于其父辈的形象，更注重与各种教派沟通，更频繁地同外部世界接触，更善于接纳不同的观点。在过去，学生们都在全班共进晚餐时纵酒取乐，他当上新生班长后，说服了同学们在晚餐时不再喝酒。在全班男生每年一度乘船去纽波特游览时，他同意带上小桶的啤酒，但尽量避免大家酗酒。他的父母得知后很高兴。"亲爱的约翰，"他母亲写道，"你从出生那一刻起就是我们的快乐和骄傲，但任何时候也比不上此刻更让我们为有你这样一个儿子而感到满足——我们在看你的来信时，你父亲高兴得热泪盈眶，他让我告诉你，你的信令他感到多么高兴和自豪。"

小洛克菲勒快毕业时，对父亲仍然像对英雄那样崇敬。他对父亲的美化和他的自惭形秽是密不可分的。老洛克菲勒在儿子21岁生日时给了他21块钱和一张温馨的短信，信中说："我们感到无比的激动，因为你的前程和你的生命给了我们信心。不只是我们，还有你所有的朋友与熟人，这比世上所有的财富都更有价值。"小洛克菲勒回信说："人们都说儿子胜过父亲，但是如果我能有您一半的慷慨、无私和善良的情感来对待我的同胞，我就不会感到我的生活没有意义了。"小洛克菲勒在仔细考虑他毕业后要承担的责任时，面对前途只是更加感到自己的不足。就在毕业前夕，他应邀参加了全国浸礼会家庭布道会的董事会。他在征求父亲的意见时清楚地表明："帮助您是我首要的责任，也是今后我的快乐所在，不论让我以何种身份或出任任何职务都行，只要您觉得合适。"他毫不犹豫地做出了这样的决定：父亲第一，自己第二。

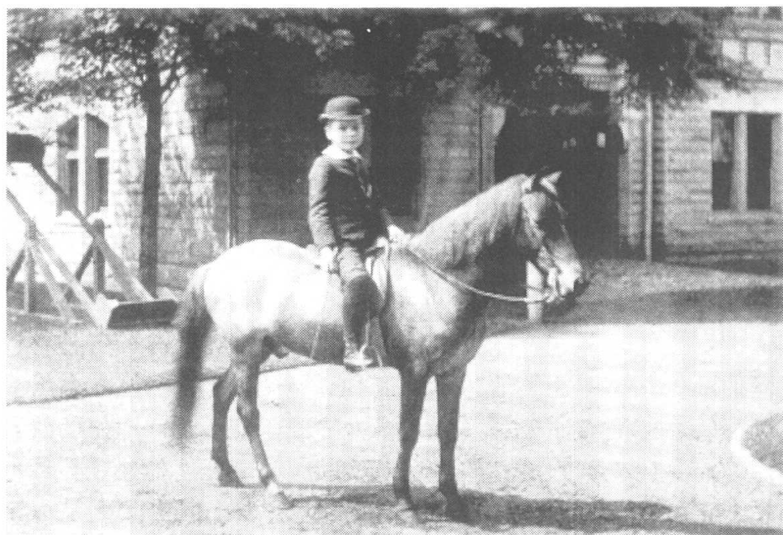
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小约翰·D·洛克菲勒在1897年10月1日开始去百老汇26号上班，那是在老洛克菲勒离开后不久。他被安置在陈设简单、有点破旧的9楼上，坐在办公套房的一个卷盖式橡木办公桌后面，专门负责父亲的对外投资和慈善事业。小洛克菲勒每天和弗雷德里克·T·盖茨、乔治·罗杰斯以及一个叫塔特尔先生的电报员打交道，奇怪的是，这位电报员有权拆看寄给洛克菲勒的各种各样古怪的邮件——“这类信件不计其数，”小洛克菲勒说。小洛克菲勒尽管在标准石油公司办公大楼里上班，却不过问那里的管理工作，而是属于刚刚成立的洛克菲勒家族办事处。他父亲付给他的年薪是6000元，这份工资尽管看上去不少，但实际上是以工资名义发放的一种补助，使小洛克菲勒所处的地位还像一个依赖他人为生的孩子一样。

小洛克菲勒拒绝了去法学院进修或作环球旅行的建议，他说：“我觉得没时间去做这些事情，我要学着帮助父亲照管他的事务，他对我的指导开始得越早越好。”小洛克菲勒重新住进了第54西大街4号，他有足够的机会探询父亲的意向，然而沉默寡言的老洛克菲勒在对儿子的安排问题上没有做出丝毫暗示，这让小洛克菲勒如堕云里雾中。“在我去上班之前，父亲一字不提要我在办公室里干些什么，在那以后也没有提过。不仅如此，据我所知，他也从未对办公室里的其他人谈起过这个问题。显然，他是想让我走自己的路。”小洛克菲勒从不承认自己曾经为父亲这种缄默感到烦恼过。他认为父亲的做法神秘莫测，就像上帝一般，但人们总是认为，到头来会发现这是为自己好。老洛克菲勒是个坚决信奉自立的人，他或许是想检验一下儿子的经商能力，让他不用通过别人的指点，自己找到自己的道路。

老洛克菲勒有着广泛的消息来源，因为小洛克菲勒惊讶地发现，父亲对百老汇26号里所进行的一切了解得一清二楚。有时晚宴进行到一半时，洛克菲勒会向客人说声抱歉，然后改变话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



小约翰 · D · 洛克菲勒骑在他拥有的第一匹小马上，那是他父亲为他精心挑选的。
（由洛克菲勒档案中心提供）



艾比 · 奥尔德里奇和小约翰 · D · 洛克菲勒，摄于1916年前后。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



难得见到小约翰·D·洛克菲勒如此满面春风的样子——1925年12月从欧洲回国途中摄于毛里塔尼亚号船上。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题，询问小洛克菲勒白天都做了些什么，以此来表明自己对城里发生的事情无所不知。老洛克菲勒和蔼地提出的那些探究性问题可以称得上是小洛克菲勒从他那儿得到的最适当的业务指导了。父子两个常常会产生意见分歧，这一点往往不为外人所知。有人曾听到老洛克菲勒发牢骚说："要知道，男孩子上完大学回来后不仅要对商业了如指掌，对别的事情也应无所不知。"

在公司里，小洛克菲勒并没有一个明确的职位，只好自己琢磨该干些什么。他做过一些与他的身份不相称的小事，比如灌满墨水瓶等。他未得到过父亲的授权就开始替父亲签署文件，尽管心里拿不准父亲是否会反对他这样做。他发现父亲并没表示反对，便认为这表明自己已经得到允许，就继续这样做下去。老洛克菲勒第一次派给儿子的重要任务是一件很可怕的事：让他去监督为克利夫兰家族墓地建造的高大花岗岩方尖碑的设计和运输，这块石碑特别大，要用两节货车车厢来运。这位年轻的布朗大学毕业生还为家族的宅邸挑选过壁纸，卖过用旧了的大车和轻便马车，还掌管过洛克菲勒家族在克利夫兰的房地产。有人评论说，这对小洛克菲勒来说是一段"充满焦虑和麻烦"的时期，他觉得自己表现欠佳，挣的钱还不够糊口，配不上命运给自己做出的安排。

如果说小洛克菲勒这几年并没有感觉到全然不知所措的话，这应归功于弗雷德里克·T·盖茨，他给了小洛克菲勒一些非常缺乏却无法从父亲那里得到的指导。他俩一起去明尼苏达州产铁的山区和太平洋沿岸西北部的林地旅行，经常在私人专用车厢里一起拉小提琴。盖茨邀请小洛克菲勒旁听各种业务会议，为此小洛克菲勒一直对他心存感激。在盖茨的引导下，小洛克菲勒开始在洛克菲勒王国里找到了适合自己的位置，并且在工作3个月后就进入了芝加哥大学的理事会。他刚刚二十几岁就成了美国钢铁公司、花旗银行、特拉华－拉克万纳－西部铁路公司的董事，自然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也是标准石油公司的董事。

小洛克菲勒过早地经历了挫折，很想干成点事情，于是，他决定到股市上一试身手。尽管父亲曾经对华尔街股市表示过清教徒式的蔑视，小洛克菲勒却吃惊地发现父亲早已玩过多年股票交易，而且干得十分活跃。老洛克菲勒为了教给孩子们投资技巧，允许小洛克菲勒和姐姐艾尔塔以6%的利息向他借钱买股票。在百老汇26号的第一个年头里，小洛克菲勒在股市上赚了好几千块钱，而且和所有轻率的新手一样，开始冒更大的风险，投更大的赌注。

与此同时，一位名叫大卫·拉马尔（David Lamar）的华尔街经纪人——后来被人称为“华尔街之狼”——和老洛克菲勒的私人秘书乔治·罗杰斯拉上了关系。1899年秋天，罗杰斯在一场骗局中扮演了中间人的角色。根据从拉马尔那里得来的消息，罗杰斯告诉小洛克菲勒说，一个名叫詹姆斯·基恩（James R. Keene）的著名股票交易商吃进了一大笔美国皮革公司的股票，并建议小洛克菲勒跟进。小洛克菲勒听后觉得应该和基恩保持同步，便吃进了一大笔该公司的股票。后来，他听说乔治·罗杰斯在吃午饭的时候和拉马尔秘密会面，马上不安地意识到这是一场骗局。他把拉马尔叫到办公室，拉马尔来时显得神色惊慌、坐立不安。小洛克菲勒后来回忆道：“只要看他一眼就足够了。我明白自己被出卖了。”实际情况是，基恩对此事一无所知，而拉马尔在小洛克菲勒刚出价买皮革公司的股票时就迅速抛了出去。意想不到的事情发生了：胆小的小洛克菲勒把他父亲在股市上的钱损失了将近100万元——相当于今天的1700多万元。他明白这件事是不可原谅的：在这之前他竟未想到见一见基恩，也没做过任何调查，光凭一条不可靠的消息就扔掉了一大笔财富。

对于小洛克菲勒把这个令人震惊的消息告诉父亲时的复杂心情，人们不得而知，但这次痛苦的交谈永远深深印在了他的记忆

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里。“我永远也忘不了向父亲汇报这件事时心中所感到的羞愧和耻辱。我没有钱来弥补这次损失，只有向父亲交代。”老洛克菲勒静静地听完儿子的陈述，十分沉着而又仔细地询问了这笔交易的每一个细节——没有说一句责备的话。最后，他只是简单地说：“好吧，让我来处理这件事，约翰。”小洛克菲勒满以为父亲会指责他，大发雷霆，或是喋喋不休地教导以后该如何如何。然而，父亲没再说什么。这是洛克菲勒的典型作风：真正的教训就在于他什么也没说，什么也没做。洛克菲勒感觉到儿子已经毫不留情地做了自责，再严厉责备他已是多余。洛克菲勒用宽容永远赢得了儿子的忠诚。这件事肯定令小洛克菲勒更加谨小慎微，因为他这次草率行事，陷入了一场骗局，本身就是一个严厉的惩罚。

小洛克菲勒马不停蹄地一连工作好几个月，开始感到十分压抑。为了缓解身心上的压力，他下班后去第 54 西大街的马厩——遇上坏天气，父亲的马就在那儿进行训练——拼命地把一些 20 英尺长的圆木劈成柴火。有一天，小洛克菲勒和过去在布朗大学的同学亨利·库珀（Henry E. Cooper）一边吃午饭，一边为自己的无能生闷气。库珀对这位老同学在性格上发生的变化大为吃惊，事后写了一封信，友好地提出了忠告。“约翰，总的来说，你脾气太坏、太孤僻、情绪太低落……。我真的认为，做点什么会对你有好处的，比如偶尔抽支烟之类的。我不是在开玩笑。我的意思是，试试让自己放纵些、想开些，不要老想着非得在五年之内变成一个完人，看看这样是否能使自己更快活些。”可怜的小洛克菲勒很想放松一下，几天后他在账本上记道：“买了一包香烟——10 美分。”这也是他最后一次抽烟。

老洛克菲勒看到儿子工作得太辛苦，就劝他多休息。但是，塞迪却坚持让他不断进取，以实现他完善的道德追求。小洛克菲勒在百老汇 26 号刚刚开始干了两天半，她就催促他去参加第五

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大道浸礼会教堂的读经班，要求他“精通圣经，因为最无畏的基督徒都是恪守圣经的基督徒。”她有时似乎认为，人能否得救全在于个人灵魂的纯洁。塞迪在 1899 年 7 月 23 日写的一封令人惊讶的信中居然把她丈夫比做上帝，把小洛克菲勒比做圣子。“永远不要忘记，你是一个王子，是万王之王[①]的儿子，因此决不能做有损你父亲声誉的事或对父亲不忠。”在一片对标准石油公司甚嚣尘上的攻击中，塞迪的口气尤其能说明她的态度。她和丈夫一样，创造了一个自己独有的现实：她丈夫不是一个商界恶棍，而是摇身一变，成了美国的圣人。在洛克菲勒家里不能有些许的污点。

① 即上帝。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十八章　标准石油帮

Chapter 18

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



年轻时的弗雷德里克 · T · 盖茨。
（由芝加哥大学图书馆提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

弗莱德里克·盖茨与他那位声名远播的老板至少在表面上形成了鲜明的对比。他好出风头、爱热闹，而洛克菲勒却表情冷漠、性格内向。这位慈善事务主管的两只眼睛长得很近，看上去像是有点斗鸡眼，脑袋歪向一侧，面带着讥讽似的微笑，常常让人觉得像是在心存怀疑地打量着这个世界。他个子很高、身材匀称，一副精力充沛、不知疲倦的样子，能兴致勃勃地一连说上好几个小时的话，就像在发表一篇热情洋溢的布道辞或是在背诵莎士比亚戏剧中的独白。他会突然大发其火、怒不可遏，但说起话来绘声绘色，行为举止富有特色。他在发表言论时常常把双脚架在桌子上，伸出一根手指在袅袅而起的雪茄烟雾中指指戳戳，或是从椅子上跳起来，头发乱蓬蓬的，领带歪到一边，在地板上来回踱步，像律师一样陷入沉思。有位同事说他的"声音像是从西奈山[①]上发出的那样洪亮，"还说他如果拥护一项事业，就从不搞折中。在一篇自画像式的文章里，盖茨称自己"热心、急躁、坚韧不拔但又不失严厉，而且易怒。"

盖茨像洛克菲勒一样，把两个彼此不同的自我结合到一起——一个精明而又世俗，另一个则高贵而又好高务远。他于1853年出生在纽约州北部离萨斯奎汉纳河不远的地方，洛克菲勒的童年就是在这条河边度过的。他父亲是位品格高尚、穷困潦倒的浸礼会牧师，在一个贫穷的小镇上过着节衣缩食的日子。盖茨从小就反对传统的清教观点，即人是尘世上悲惨的匆匆过客，

① 圣经中记载上帝授予犹太先知摩西十诫之处。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他在回忆录中写道："歌唱固然令人愉快，除此之外，主日学就像教堂一样令人厌烦。我清楚地记得每逢礼拜天主日学结束后可以回家吃饭时心里那种如释重负的感觉。"关于每天两次的祈祷，他写道："如果祈祷能给我们什么启迪的话，那就是它早早就让我们知道祈祷纯粹是一种空洞的语言形式。"令人惊奇的是，这孩子长大后居然当了一名传教士。

对于像盖茨这样一个徘徊于天堂和尘世之间的人来说，担任洛克菲勒的首席慈善顾问是一个两全其美的理想方式。两人在1891年开始合作时，洛克菲勒52岁，盖茨38岁。盖茨尽管智力过人，但在洛克菲勒冷冷的审视之下，仍然经常感到不自在。等到他在洛克菲勒面前逐渐摆脱不舒服的感觉后，他对洛克菲勒也就越来越忠贞不贰了。"我不论干什么都会尽心尽力的，"盖茨最初谦卑地对洛克菲勒说，"但我请求您不要对我太信任（连我对自己都没有多少信心），让我从一些不会造成多大损害的小事做起吧。"他最后又说："除了我父亲之外，没有人对我这么好过。"盖茨很久以来一直对当牧师的微薄工资感到不满，现在他可以尽量想像自己能有多少财富了。他父亲一年的收入还不到400元，而他刚一开始为洛克菲勒工作，每年就能收入4000元，到1902年，他的工资升到了3.2万元。

同样，盖茨也为老板承担了重要的工作。当时，洛克菲勒由于无法找到职业慈善专家，极其需要有人帮他做出明智的捐赠决定。盖茨竭尽全力，把道德热情和非凡的智慧彻底地结合到一起。他天天晚上都在研读厚厚的医学、经济学、历史和社会学方面的书籍，努力丰富知识，以期找到管理慈善事业的最好方式。盖茨天生多疑，认为世上到处是江湖骗子和欺诈行为，喜欢用一些尖锐的问题来刁难别人，考验对方是否真诚。他直言不讳、从不妥协，总是毫不犹豫地把自己的想法告诉洛克菲勒，在解决难

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题方面是个无与伦比的好手。

盖茨从内心深处相信洛克菲勒的善良和智慧。“如果把他放在一群当今最杰出的实干家里，比方说一共有20位，”他曾在一次演讲中说，“这些大人物用不了和他在一起呆多久，其中最有自信心的人就会偷偷跑到他那儿去征求他的意见。”盖茨认识许多有钱人，让他印象深刻的是，洛克菲勒既没有私人游艇，也没有私人火车车厢。他随时准备为洛克菲勒辩护，有时辩护做得很机智。有个人曾向他抱怨说，洛克菲勒在克利夫兰时只知道赚钱，盖茨反驳道：“看在老天的份上，他在那座城市里还能干什么呢！”盖茨经常说的一句话是：“自从美国成立以来，洛克菲勒家族在使全体国民永远走向富裕方面所做的贡献是其他任何家族无法与之相比的。”

盖茨并不认为洛克菲勒在生意上是完全清白的，但又相信不管洛克菲勒做出什么应受谴责的事，都只不过是反映了他那个时代的商业道德。不过，他并不直接了解这种事情，因为他尽管掌管着洛克菲勒的慈善捐款和对外商业投资，却总是被排除在任何有关标准石油公司的事务之外，就像小洛克菲勒所说的那样：“各家石油公司都不喜欢他，因此，我就成了双方的联络人。”盖茨加盟时，恰逢洛克菲勒即将退休，手里最大一笔股份被人接管之际，因此他完全有理由相信洛克菲勒是清白的，以为洛克菲勒在标准石油公司的所作所为与他在后来所从事的事业中的表现完全一样。

不可忽略的是，洛克菲勒在19世纪90年代早期把身边的人都换成了新面孔，这些新人对他绝对忠诚——同样也一无所知，自然会为他的过去进行辩护。洛克菲勒招募来的新人过去从未在标准石油公司里工作过，这样，他就能有机会重新开始，因而能头一回做到使自己的行为像他所宣称的那样符合伦理标准。在盖茨的领导下，洛克菲勒的这些下属们确保他数以百万计的金钱能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得到审慎的捐赠或投资。既然洛克菲勒的下属当中有一位曾经当过牧师，此人必然会使他做出最佳的表现，遵守新的道德规范。小洛克菲勒进入百老汇26号也进一步使他父亲的所作所为比过去更加符合道德标准。

洛克菲勒和在标准石油公司时一样，提倡独立自主，一旦对主管慈善事务的助手进行过严格的培训之后，就会留给他们足够的空间。盖茨发现他的老板很有耐心，态度温和、善解人意，但也意识到洛克菲勒温和的中西部风度和幽默只不过是一种表面上的东西。“他对所有人通常都不露声色，真正的态度通过说些客套话和趣事表现出来。他很擅长与朋友和客人无拘无束地聊天，也擅长向他人发号施令，却很少甚至毫不暴露自己内心的想法。”有时，盖茨去拜见这位先知请求指示，离开时会比来之前更感到困惑。他是这样描写洛克菲勒的：“他有时慎重到了无以复加的地步。他不愿完全说出自己的想法，他那种不暴露丝毫想法以免遭致攻击的做法，那种长时间沉默从而使我们无法判断他是否表示反对的技巧，有时简直令人迷惑不解。”洛克菲勒从不对人加以褒贬，对雇员的看法全是通过增加或减少其职责来表示。他的内心就像是中国套盒那样：你即使能穿过最外面的一层屏障，看到的却是又一层屏障，然后又是一层，无穷无尽。

洛克菲勒退休后，他的财富仍然在以惊人的速度增长。他在标准石油公司任职期间，这个托拉斯企业通常支付12%的固定红利，这一做法反映了他谨慎的领导方式。相反，阿奇博尔德掌权之后，红利猛涨，1896年一跃升到31%，1897年和1899年则增加到33%。在高额红利的刺激下，标准石油公司股票价格从1896年的176点涨到了3年后的458点。不管洛克菲勒如何反对这种过高的分配方式，他本人却成了最大的受益者，这也给他带来了更大的压力，促使他加快其慈善事业，以便安排不断增加的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财富。

洛克菲勒因为每天都要收到数以百计来自世界各地的求援信，便要求盖茨答应不再把这类求援信转给他，也不透露他的地址。洛克菲勒继续把成百件甚至上千件个人捐赠分发给贫穷的朋友、亲戚和陌生人——比如，送给他在纽约州北部的表弟一双旧鞋，送给另一位表弟一件旧外套——在此同时，他越发遵循自己在1889年写给盖茨的一封信里所言明的原则："我越来越倾向于通过有组织的机构进行捐赠。"盖茨忠实地执行了这个批发式捐赠原则，他用这样一句欠考虑的话回绝了小笔捐赠的请求："这是零售生意。"

有时，洛克菲勒多少让盖茨窥探到一点他内心的悲伤。一天，盖茨对洛克菲勒说，行善本身就是最好的回报，寻求别人感激的人将只会感到莫大的悲哀。"他只是意味深长地用非同寻常的强调语气回答说：'难道我不懂得这个吗？'"盖茨看得出来，洛克菲勒虽然身边总有人围着他转，其实并没有多少真正的朋友，财富把他与别人隔离开了。大约在1910年，盖茨在南方一家旅馆里拜见洛克菲勒时，发现他既孤独又消沉，便建议他与当地一些有教养的人交往。"唔，盖茨先生，"洛克菲勒说，"如果你以为我没想过这么做，那你就错了。我试过几回。几乎每一回的结果都一样——打高尔夫快打到第9个穴时，建议就来了，不是慈善方面就是财务方面的！"洛克菲勒在慈善事业上比在行商时对人更感到失望，有一次对儿子说："我借钱给人、捐钱给人，之后却看到他们为了避免和我说话，特意跑到街对面走。"

盖茨从签约当慈善主管那天起，就知道自己的生活不可逆转地发生了变化。"我此刻明白自己在很大程度上将远离那种无私的友谊，差不多必然会成为被别人算计和厌恶的对象，"他在回忆录中这样写道。看到人们想方设法地窥视和乞求洛克菲勒的财富，他很难再对人的本性抱有信心了。"您如果能来这间办公室

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里转转，”他有一次写信给威廉·雷尼·哈珀，解释他为何如此谨慎时说，“看到那些平时道貌岸然的人来这里请求洛克菲勒先生解囊时的卑劣表现，有人甚至不怕丢人现眼，您就会更好地理解我如何会变得这样不合常理地谨慎了。”

盖茨为洛克菲勒的慈善事业出了数不胜数的点子，同样重要的是，洛克菲勒自己也出了很多主意。这个创建了标准石油帝国的头脑同样也积极地参与了其慈善帝国的建设。盖茨指出，洛克菲勒“他在组建其慈善事业方面所获得的乐趣，一点儿也不比他在提高经营效率时获得的乐趣少。”退休后的洛克菲勒实际上花在慈善事业上的时间要多于花在投资上的时间。虽然点子经常是盖茨出的，洛克菲勒却毫不犹豫地运用其否决权，或是迫使盖茨重新考虑他的建议。盖茨不得不考虑到许多洛克菲勒明令禁止的事情，比如说向社会福利机构捐款。盖茨在制定计划时从来不能完全自己说了算，而是必须遵从洛克菲勒的意愿。他的权力不能说不大，但仍然有限。

洛克菲勒创造了一个永不犯错的神话，因而人们以为他在个人投资方面也会像他在标准石油公司时那样永远正确。人们一旦得知他买了哪种股票，喜出望外的投资者们就会争先恐后地跟进。有时候，洛克菲勒自己也在为这个神话添油加醋。“每 1 分钱都要让它物有所值，这是我一贯的经商原则，”他有一回对一位老朋友说道。“要让每 1 分钱都能带来收益。我在投资某个企业之前，一定要确认它一切都没有问题才行。”

弗雷德里克·盖茨如果有机会读到过这些大话，一定会苦笑的，因为他发现洛克菲勒的私人投资处于一种令人震惊的糟糕状况：他的私人投资带有很大的随意性，没有一位专职经理进行全面的管理。这位创建了标准石油公司的天才竟然是一位极易上当受骗的被动投资人。到 1890 年为止，洛克菲勒在银行中的个人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收入每年高达1000万元，但令人吃惊的是，他仍然听信那些所谓的朋友提出的建议，尤其是受第五大道浸礼会教堂两个教友科尔盖特·霍伊特（Colgate Hoyt）和查尔斯·科尔比（Charles Colby）的影响。霍伊特经常在上午拜访洛克菲勒，陪他去市中心，一路上都在谈论股票生意。洛克菲勒内心对这两个按时去教堂的人十分信任，他们引诱洛克菲勒把上百万的金钱投到许多濒临倒闭的公司里。在他们的影响下，洛克菲勒建立了一个投资帝国，而他对这个帝国的了解全凭着财务报表上的误导性数字。促使洛克菲勒心甘情愿这么做的原因是，他只购买少数股，并以为他的合伙者也投了同样数目的钱。

科尔比和霍伊特是北太平洋铁路公司执行委员会成员，洛克菲勒则是该公司的大股东，这两个人拼命主张向西北太平洋公司的木材停靠站投资。他们计划在华盛顿州的一个铁路交汇处建埃弗里特镇，理由是北太平洋铁路公司将会从那里沿着皮吉特湾建一些重要的终点站。随着北方大铁路即将完工，一股投机狂潮席卷了这一地区。然而，科尔比和霍伊特在一件代价高昂的小事上犯了错误：北太平洋公司的终点是塔科马，不是埃弗里特。与此同时，洛克菲勒盲目地采纳了他俩的建议，在当地买下了一些矿山、钢铁厂、造纸厂、铁路甚至还有一家制钉厂的股份。

洛克菲勒此时异乎寻常地丧失了警惕，部分原因是90年代初他身体状况欠佳，当时正尽力想把烦心事甩到一旁。他意识到自己的一些外部投资可能并不像人们宣传的那么可靠，便有一天对盖茨提到，如果盖茨在视察慈善项目的途中恰好附近有他投资的产业，能不能顺便过去看一下。盖茨的足智多谋早已给洛克菲勒留下了极为深刻的印象，洛克菲勒还明白，靠盖茨比靠一位财务分析专家来处理此事可能会少遇到一些令他尴尬的场面，因为后者会在华尔街上大肆宣扬他的失误。

1891年，盖茨搬到纽约后不久，正准备动身走访阿拉巴马

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



洛克菲勒戴着他那副专用墨镜在奥蒙德比奇的高尔夫球场大力击球，摄于1932年12月24日。

（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



四世同堂的洛克菲勒，摄于1928年。从左至右：老约翰·D·洛克菲勒、小约翰·D·洛克菲勒、艾比（巴布丝）·洛克菲勒·密尔顿和艾比·密尔顿。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰·D·洛克菲勒和他钟爱的孙子戴维，摄于1910年前后。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰·D·洛克菲勒在1904年的留影，
毛发脱落使他几乎变得面目全非。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

州的浸礼会学校，洛克菲勒问他是否可以去视察一下那儿的一座炼铁厂，那是他听了一个老朋友的建议买下的。他说他弄不明白，厂子怎么会落到破产清理人手里的。从盖茨的报告，就能立刻明白他不是一个用甜言蜜语去哄骗君主的弄臣。盖茨直言不讳地告诉洛克菲勒，整个企业和炼铁毫无关系，而是一个企图推动当地房地产发展的几乎不加掩饰的诡计。许多浸礼会牧师都受骗买下了附近的土地，据说这些土地会因靠近这家炼铁厂而升值。洛克菲勒掩饰住了自己的震惊，轻描淡写地辩解说自己冒这个“小风险”是为了帮助一个老朋友的儿子学做炼铁生意。洛克菲勒拿他在威斯康星赢利丰厚的炼铁厂做比较，据说这家企业每天能赚 1000 块钱。

盖茨去了威斯康星，悄悄地开始了刨根问底的调查。他发现那是一个和阿拉巴马如出一辙的骗局：炼铁厂被用来推动当地的房地产开发，用飞涨的价格把附近的土地拍卖出去。所谓利润纯粹是些空话：实际上洛克菲勒每天大约要损失 1000 元。对于任何一个认识洛克菲勒的人来说，这种情形似乎难以想像：他做了大笔的投资，却没有独立地核实朋友们报上来的数字。

盖茨去福里斯特山汇报这个坏消息时，知道他的老板不会把 60 万元的抵押债券看成是“小风险”，而且看得出来，洛克菲勒十分恼火。盖茨描写这次会面道：

> 他十分不安，如果不是我一再信誓旦旦地向他保证确实如此，他肯定不会相信我的。他让我留在福里斯特山，等他把这位老朋友从华尔街叫来，是此人促成了这笔债券交易。这位先生否认了我提出的每一项指责，但是面对我提出的证据，他只能用矢口否认和愤怒、恐惧的泪水来作答。

几天后，这个满怀悔恨的恶棍——不清楚究竟是科尔比还是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

霍伊特——回来找洛克菲勒，承认盖茨所言不虚，并同意请人重新起草抵押债券的交易合同。

洛克菲勒发现自己受骗后大为震惊，便派他的侦探盖茨去落基山上的圣米格尔联合矿业公司（San Miguel Consolidated MInes），调查他在那儿的投资情况。这家企业的创办人招待过许多去西部视察现场的投资人。盖茨在丹佛向一位采矿工程师询问有关圣米格尔矿业的情况时，立刻觉察到了问题。这位工程师喊道："什么！你是说约翰·D·洛克菲勒把钱投到了那个该死的骗局里去了!!"盖茨到了特柳赖德，发现根本没有什么矿井，公司拥有的只不过是些被人废弃的荒地而已。

这时——即1892年的下半年——盖茨仍然在洛克菲勒住处附近坦普尔大楼中的一间办公室里上班。经历了圣米格尔惨败之后，洛克菲勒让盖茨搬到了他在百老汇26号的办公室里。他看出盖茨在商业方面的天赋超过了他在标准石油公司遇到的任何一个人。洛克菲勒对盖茨表示出惊人的信任，允许盖茨随时查阅有关标准石油公司外部投资的全部资料。盖茨在这个臭烘烘的烂泥塘里拱来拱去，发现了一些令他吃惊的情况。"我发现了大约20个这类病入膏肓的公司，"他回忆道，"每一家的资产负债表都是负债累累。"

盖茨在对这些不成功的投资进行分门别类时，乔治·罗杰斯也加入了这些人的行列，敦促洛克菲勒建立新的措施来监管他2300万元的证券投资（其中包括1400万元的铁路股票）。盖茨的发现鼓舞了罗杰斯，他建议成立一个执行委员会，由盖茨负责处理投资和慈善事务，盖茨在蒙特克莱时的邻居斯塔尔·墨菲（Starr Murphy）负责法律事务，罗杰斯负责行政事务，每人年薪1万元。罗杰斯坦率地对遭受打击的老板说："对您来说，这笔费用一开始看起来似乎太高，但比起您那些被别人骗走的钱来说还是少得多，而且直到现在，对于许多您已经投入大量金钱的企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，您仍然没有确切的了解。”他指出了被动投资的危险性，并建议洛克菲勒派代表去监督这些公司。

除了这些令人震惊的虚假投资报告之外，洛克菲勒还将面临另外一个令人沮丧的发现：霍伊特和科尔比悄悄地退出了这些毫无价值的交易，把烂摊子留给了洛克菲勒，其中大部分是他持有多数股的企业。洛克菲勒尽管终止了与这两个人的来往，却不能轻易摆脱他们在一起搞的这些倒霉的投资项目，于是，他认为最明智的做法就是将这些公司的股份全部买下，然后让它们起死回生。洛克菲勒足足拥有 13 家管理不善的公司的全部股票，他让盖茨担任了几乎所有这些公司的总经理。一夜之间，这个一度受贫穷困扰的年轻牧师就接手了两条铁路，外加一个由分散在各地的矿业、木材和制造公司组成的企业集团。这些投机性很大的投资项目大多数一直就没有过起色。

盖茨似乎生来就是统治商业帝国而不是拯救灵魂的，他颐指气使、大刀阔斧地干了起来。他一边放弃了许多亏损企业，一边又对埃弗里特木材投资公司（Everett Timber and Investment Company）情有独钟。他每年都要乘坐豪华私人火车车厢去巡视这个地区，为洛克菲勒买下了附近所有的森林，总共在华盛顿州买了 5 万英亩的林地，在温哥华岛买了 4 万英亩。这些大片的林区最终带来了五六倍于买价的利润，弥补了洛克菲勒在西北太平洋公司大溃败中所遭受的损失。盖茨本人也在他为洛克菲勒管理的几个公司中投了资，1902 年，他从中获利整整 50 万元。

洛克菲勒发现盖茨不仅仅是个能干的投资者，而是一位天才。1917 年，福布斯[①]请洛克菲勒说出他见过的最了不起的商人，他的回答让读者大吃一惊，他没有提弗拉格勒和阿奇博尔德——更没有提亨利·福特和安德鲁·卡内基——而是提到了弗雷德

① B. C. Forbes，美国出版商，商业杂志《福布斯》的创办人。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里克·盖茨。洛克菲勒郑重地说："在我所认识的人当中，只有他把经商技能和从事慈善业的天赋结合到了一起，而且达到一个前人未能达到的高度。"盖茨的灵魂深处还保留着清教徒的内疚感，这使得他总是强调他在慈善方面的工作，贬低他在商业方面的业绩。1912年，《纽约时报》的出版商阿道夫·奥克斯（Adolph Ochs）请盖茨介绍自己的背景，盖茨谦虚甚至有些回避地回答说："虽然我与洛克菲勒先生的私人事务即他的个人投资有着密切的关系，我的兴趣却一直是在他的慈善工作方面，而不是在他的生意上。"华尔街上那些曾经领教过这位干劲十足、爱抽雪茄、爱出风头的世界上最大私人财富总管的脾气的人如果听到这话，准会觉得这简直是一大新闻。

尽管盖茨一直呆在幕后，新闻界还是很快就发现了这个性情古怪、一头乱发的人手中所掌握的权力。"从外表上看，盖茨先生不像通常的金融家，"《纽约每日论坛报》（New York Daily Tribune）写道。"他身上的每一处，从胡乱梳理的铁灰色头发和短短的胡须到他的双脚，无不显示出他对别人如何看待自己毫不在意。"投资公司如果小看了盖茨是要付出代价的，因为他掌管着规模空前的私人证券投资。在资本市场资金短缺的时候，他需要千方百计地寻找一些金边债券[①]来消化洛克菲勒数以百万的资金。洛克菲勒就像是家个人投资银行，他在盖茨的监督下和华尔街上最令人敬畏的公司共同组建了一些大型股票－债券包销辛迪加[②]。在那个时代，富有的个人成立辛迪加的事尽管并不罕见，但洛克菲勒参与的程度之大却是前所未有的。

即使是到了老年，洛克菲勒每天都要收到两次股票行情表，

① 指有政府担保的、信誉良好的债券。——译者注

② 一种联合经营企业。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能随口说出他拥有的众多股票的准确数字。他恪守着几条奉为神圣的投资准则，其中最神圣的一条可能就是，盖茨不得插手他的财富的主体部分——标准石油公司的股票。洛克菲勒和在标准石油公司时一样，坚持保留不低于1000万元的现金余额。他同时还拥有大量的美国政府债券，因而以为自己能操纵市场而于己无损。洛克菲勒天生爱与人作对，坚持在市场低迷时买入而在行情看涨时卖出。他如果想做多，每次都在股价下跌1/8点后买进，而在做空时，每次都要等股价上涨1/8点后才抛出——这种炒股技巧使他能在做长线中获得平均收益。由于他两次被人告到法院，说他提供不正确的入市建议，所以他从此再也不向别人提供炒股要领了。他这样做是出于某种自卑感，因为他承认自己并没有“那种能使我用自己可悲的猜测……去误导别人的未卜先知的能力。”

发生了科尔比-霍伊特事件之后，任何人想要摆布洛克菲勒都会适得其反。比如，1910年洛克菲勒在佐治亚州奥古斯塔度假时，在旅馆房间里接待了来访的亨利·克雷·弗里克（Henry Clay Frick），此人郑重其事地建议他买下5万股里丁铁路公司（Reading Railroad）的股票。弗里克刚一离开，洛克菲勒就打电话命令手下把他手里的4.75万股股票全数抛出，最后的2500股在价格升到最高时卖掉了，他对此感到很满意。

洛克菲勒还要设法对付一直困扰着所有大投资者的两难境地：如何在吃进股票时不使股价上涨，而在抛出时不使股价下跌。随着他声名远播，他在股市上的举动会在交易者当中引起一片慌乱。为了避免这种情况发生，洛克菲勒雇了两批股票经纪人：由一级市场经纪人把交易指令在几十个二级市场经纪人当中分发出去，而这些二级市场经纪人并不清楚洛克菲勒的身份，这就使他要采取的措施在由众多中间人构成的迷魂阵中被掩盖了起来。在与一个名叫保罗·兰登（Paul D. Langdon）的经纪人订立单

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一佣金协议之前的很长一段时间里，他一直在支付双重佣金。在19世纪末的华尔街上，盛行一时的股票联合交易是合法的，而洛克菲勒加入这个行列时丝毫不感到良心上的不安。

洛克菲勒进入暮年后，宁可确保稳定的收益而不愿去投机赚大钱。有一次，一家公司的发起人试图向盖茨兜售一些金矿股票，盖茨打断他说："你就是说这个矿脉是纯金的，24K的优质金矿，蕴藏量大、易开采、离铁路近，而且可以低价买进，我照样怀疑洛克菲勒先生的注意力是否会被你吸引过来……。他此时的年纪和财产状况已经使他对这一号事情再也不会起贪心了。"洛克菲勒很少理睬那些不计其数、成群结队地拥进他的办公室，向他兜售专利的发明者。把大笔的钱借给用绩优股票作抵押的人，要比把钱分散投资到几十个企业当中简单得多。尽管有人说洛克菲勒很贪婪，实际上许多人都认为他是一个心地宽容的债主，对待别人的过失总是很大度。盖茨曾抱怨说："我从未见过洛克菲勒先生催过借出去的个人贷款，取消过私人抵押品的赎取权或是逼过某个债务人。"他的另一个投资顾问亨利·库珀（Henry E. Cooper）也说："在生意上，他对别人从不过分苛刻，他太好说话了。"

为了防备股市偶尔发生的突然动荡，洛克菲勒从银行借了大笔的钱，一度曾高达1500万到2000万元，用他的政府债券作抵押。这令小洛克菲勒感到很困惑，但他仍然遵循父亲要他极其谨慎的教诲，反对按照股票面值进行投机性交易。进入中年后的小洛克菲勒竟然也会教训起刚愎自负的父亲，用他说过的话来指责他。第一次世界大战爆发前夕，老洛克菲勒的借款已接近1000万元，小洛克菲勒提醒他说，他曾经怎样"一再地告诫我，永远不要借钱，而且手里总是留有足够的现钱。"

在很长一段时间里，洛克菲勒拒绝招聘专业人员管理他的投资，因此盖茨不得不尽最大努力艰难地干下去。1897年，后来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为洛克菲勒房地产专家的查尔斯·海特（Charles O. Heydt）加入了这支队伍；几年后，又来了伯特伦·卡特勒（Bertram Cutler），此人在以后的50年当中一直掌管着洛克菲勒家族的投资。虽然拥有了这样一支队伍，投资交易还是十分散漫无序，1907年盖茨对洛克菲勒说："我一直在想，您的办公室里如果能有这样一个人就好了，这人在一天的任何时候都能了解有关您的投资的全部详细资料，他的工作就是对每一项投资都了如指掌——也就是说，他把手指始终放在每一项投资的脉搏上。若能如此，肯定会使您获益非浅。"第二年，洛克菲勒终于妥协了，成立了一个包括盖茨和小洛克菲勒在内的四人委员会，负责管理他的钱财。

和管理洛克菲勒的慈善事业一样，盖茨最初在弱肉强食的华尔街上小心翼翼地经营着，但很快就控制了局面。没过多久，他就能胸有成竹地在洛克菲勒面前对那几个横行天下的巨头，如安德鲁·卡内基和J·皮尔庞特·摩根品头论足了。当时的巨额融资界都在围着摩根和库恩－洛布①公司的雅各布·希夫（Jacob Schiff）这两个势不两立的巨头转。盖茨认定洛克菲勒已是一个很有争议的人物，因而想尽一切可能避开这两位金融家之间的冲突，避免介入董事会上的反叛行为、股市上的倾轧以及其他有可能进一步损害洛克菲勒名声的活动。

由于急需蓝筹股票②，盖茨极力主张与J·P·摩根公司和库恩－洛布辛迪加同时进行合作，但又一直认为能从库恩－洛布那儿获得更好的条件。在这家金融公司的支持下，洛克菲勒吸纳了大批铁路股票，其中包括南太平洋铁路公司、太平洋联合铁路公司和宾夕法尼亚铁路公司的大量股份。在1904—1905年日俄战争

---

① Kuhn Loeb，1847—1920，美国德裔金融家、慈善家，投资铁路等行业而致富。——译者注

② 即热门股票。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期间向日本帝国政府提供贷款和 1911 年向中国政府提供贷款的筹资活动中，他入了一大股。在库恩－洛布公司兼并以阿穆尔公司和斯威夫特公司为首的芝加哥肉类加工企业的过程中，他也投了资金，协助建立新的托拉斯企业。在不断寻求优良证券的过程中，洛克菲勒有时还会从库恩－洛布公司手里买股票，但这样做只是为了维持与该公司的和睦关系。

盖茨和他的手下为 J·P·摩根公司对待他们的专横态度感到十分不满，他们只能定期地从该公司分到少量表现平平的股票——这个世界上最富有的投资者得到的竟然是如此待遇，实在令人费解。20 世纪初，洛克菲勒十分不安地发现，自己居然频频被牵涉到摩根所犯的重大失误之中，例如，他应工商界大亨查尔斯·耶基斯（Charles Yerkes）之请为芝加哥电车公司提供过资金，还向摩根组建的一个北大西洋航运卡特尔——夭折的国际商业海运公司（International Mercantile Marine）投过资。对洛克菲勒来说，这并不是什么偶然事件，而是反映了摩根对他根深蒂固的反感。受到这些不良投资的打击之后，洛克菲勒在 1911 年对儿子说："我认为，如果以后这家公司再要求我们投资的话，我们要统一意志，只要我们在是否真的需要做这项投资上意见不一致，就决不接受其要求。"老 J·P·摩根在 1913 年去世后，洛克菲勒要求他的顾问们与摩根银行保持良好的关系，同时又尖刻地告诫他们："我们为摩根公司的不良投资当'垫背'的经验教训已经够多了。"

洛克菲勒手下尽管聚集了一群能干的顾问，但他的投资记录却很不均衡。他取得的成功有：1906 年向刚刚起步的通用汽车公司提供了 600 万元的贷款——大约相当于现在的 9800 万元——用的是票据而非现金。在兑付这些票据时，洛克菲勒要求通用汽车公司付给他股票，这些股票后来如他所愿地从 200 点猛涨到 1500 点。作为联合煤矿公司和巴尔的摩－俄亥俄铁路公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主要投资人，他也干得很出色。不过，洛克菲勒有时也会犯严重的错误，他与乔治·古尔德之间扑朔迷离的关系便是一例。当年，杰伊·古尔德夺走了伊利铁路公司，令洛克菲勒耿耿于怀。古尔德在1892年末去世后，留下了超过1亿元的家产，继承其投资项目的是他那个挥金如土的儿子——28岁的乔治。此人看来不可能成为洛克菲勒的商业伙伴，洛克菲勒不赞成花钱购置私人火车车厢，而乔治·古尔德却拥有整整一列私人火车，还酷爱一些贵族运动，如击剑、狩猎、驾驶帆船和打马球等。纽约小报也津津乐道地报道他与各种女人的不正常关系。洛克菲勒不管对乔治放浪形骸的生活方式有多不满，却对他企图把密苏里太平洋铁路公司和其他西部铁路公司合并成一个横跨北美大陆的帝国这一设想很感兴趣。1902年，洛克菲勒买下了密苏里太平洋铁路公司抛出的大量股票，没过多久，他就向这个大垃圾场扔进了4000万元的投资，和乔治·古尔德扔进去的数量相当。

麻烦很快就来了。1906年，洛克菲勒对古尔德大肆挥霍，凡事不同他协商的做法大为恼火，便让儿子退出了密苏里太平洋公司董事会。1909年，洛克菲勒认为古尔德对待自己的态度极其恶劣，便拒绝双方继续合作，除非由他派出的代表控制董事会。作为挽救密苏里太平洋公司的条件，库恩－洛布公司的雅各布·希夫也要求自己的代表在董事会中占据多数。最后，古尔德辞去了总经理一职，却又安排一个亲信来接替他，此举迫使盖茨宣布，此时不与“这个疯狂、失败的古尔德”断绝关系更待何时。1912年，洛克菲勒抛掉了手里的密苏里太平洋公司股票，彻底结束了这次不成功的合作。

从19世纪90年代末起，报纸纷纷发布轰动性文章，报道了一个被华尔街称为“标准石油帮”的神秘莫测的团伙。亨利·克卢斯（Henry Clews）在日记中写道：“在一个从未在华尔街上露

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过面的最强大的势力的影响下，一种新秩序出现了。这股势力最主要的成员是标准石油集团，它们处理公司事务的一贯作风是不动声色、不大张旗鼓、势不可挡，如今它们把这种做法带到了它们在华尔街的业务中。”人们普遍认为，约翰·D·洛克菲勒在幕后指挥了这些可怕的行动，决心吞掉整个华尔街。“人人都说我控制了美国所有的银行、信托公司、保险公司，甚至所有的铁路公司，”洛克菲勒在1906年委屈地对一位记者说。“假如我说我在任何一家银行、信托公司或是保险公司里都不拥有控股权，你会相信吗？”

洛克菲勒在股票上的投入比他承认的要多，但他基本上是个被动的投资者，始终像任何一个朴实的平民党人一样对华尔街心存戒心。一次，有人向他请教投资方面的建议，他反驳道：“我觉得，要是我能提出什么建议的话，那就是离华尔街远点儿。”1883年，他为了在纽约证券交易所买一个席位，被迫在入会委员会面前露面，从那以后的54年里，他再也没去过交易所。他自豪地指出，在他任职期间，标准石油公司从未在这家交易所里上市，公司管理层把注意力“放在业务管理上，而不是放在股票赌博上。”洛克菲勒尽管从未做过公开反驳，其实他在标准石油帮里根本没有起过任何作用，而且对公司三巨头亨利·罗杰斯、詹姆斯·斯蒂尔曼和他弟弟威廉的所作所为很不以为然。罗杰斯和威廉用标准石油公司的支票为自己搞投机活动，对这种做法约翰·D一直感到很恼火。

约翰尽管对弟弟向来很友善，但是随着时间的推移，兄弟俩在价值观上产生了巨大的分歧。威廉逐渐成了镀金时代典型的显贵，热衷于出入时髦的俱乐部和度假胜地。威廉把手里的许多标准石油公司股票卖给哥哥之后，财力自然不如乃兄，但仍然是标准石油公司六大股东之一，而且经常被列为全美十大富豪之一。他在追求优雅生活方面是个行家，喜欢鸡尾酒会、赌博、赛马、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

狩猎、钓鱼、听歌剧、看戏和乘游艇出游。1888 年，威廉和 J·P·摩根、威廉·K·范德比尔特以及赛勒斯·麦考密克（Cyrus McCormick）等大亨在佐治亚州近海的一座小岛上共同成立了“杰基尔岛俱乐部”——那是个“100 个百万富翁”的豪华度假区——没过多久，岛上就出现了摩根路、洛克菲勒街等令其引以自豪的街道。威廉在后半生抛弃了早年所受的浸礼会教育，转而追求享乐。“我过去十分喜欢去教堂，”他在晚年时对一位朋友说，“但现在已经很久没去了。”威廉与约翰不同，他很少向慈善事业捐款，对约翰请他向芝加哥大学出力的建议充耳不闻。有一次，约翰在动员威廉出资建一座教堂时挖苦他说：“买画固然不错，但建教堂更好。”对于那些向他要钱的人的动机，威廉的成见比约翰更深。

许多当代评论家们认为，约翰·D 和他弟弟以及斯蒂尔曼组成了一个三人投资同盟，而实际上，约翰对斯蒂尔曼的性格很有看法，并且对他和威廉之间的交情感到遗憾。显然，斯蒂尔曼也以牙还牙。一天，他去百老汇 26 号拜访威廉，顺便走到小洛克菲勒的办公桌旁，开始说一些贬低老洛克菲勒的话。小洛克菲勒立刻直挺挺地站起来，结结巴巴地说：“斯蒂尔曼先生，你这些话可以在我父亲面前说，但不可以在他儿子面前说。再见。”

斯蒂尔曼尽管与小洛克菲勒关系不好，却还是在 1901 年邀请他出任花旗银行的董事。小洛克菲勒很想接受这个职位，但又害怕斯蒂尔曼的对手 J·P·摩根会加以报复，把他父亲赶出股票包销辛迪加。老洛克菲勒更担心的是，这项任命会使人们相信他在花旗银行拥有大量股份这类令他讨厌的传言。老洛克菲勒警告儿子说，如果他接受这个职位，这“可能让别人认为我们与银行的关系密切——实际上并非如此，否则我们最好向外界公开这一点。”小洛克菲勒第一次违背他父亲的意愿，加入了花旗银行的董事会，宽宏大量的老洛克菲勒也买了该银行的 1 万股股票。然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而，小洛克菲勒第二年就从董事会退出了，因为他发现该银行的某些做法有问题。

老洛克菲勒在花旗银行所占股份的作用不应过分夸大。1906年的一份有关他的资产报表表明，他在花旗银行的投资为41.5万元，在由摩根的亲信乔治·贝克尔（George F. Baker）控制的第一国民银行（First National Bank）的投资为37.5万元，他在银行业投资最多的是由哈克尼斯家族控制的纽约信托银行（New York Trust），为140万元。1903年银行家信托公司（Bankers Trust）成立时，他也买进了该公司的一大笔股份。总的来说，洛克菲勒有意避开花旗银行和标准石油帮，但又从来不想让公众知道这一点，并且认为威廉、斯蒂尔曼和亨利·罗杰斯之所以没向新闻界披露真相，是因为他们没有这个胆量。一次，有人私下向他问起斯蒂尔曼的银行，他冷冰冰地说："听说它被人称做洛克菲勒银行。可是我对它没有控制权，我只拥有它大约30万元的股票，而它的总资本高达2亿……。我这辈子从来就没去过那家银行。我发誓，我甚至连它的大门朝哪儿开都不知道。"

不过，洛克菲勒确实是一家银行的大股东。阿姆斯特朗在1905年所做的调查揭露了保险公司和银行之间存在着大量欺诈行为之后，政府在1911年实施了改革性立法，迫使公平人寿保险公司（Equitable Life Assurance Company）同其子公司公平信托公司（Equitable Trust Company）分离。洛克菲勒、乔治·古尔德和库恩－洛布抓住这个机会控制了这家公司，洛克菲勒当上了主要股东。他希望能参加该银行赢利丰厚的金融交易，不久便敦促标准石油集团所属全部公司把账户都转到这家银行里。由于洛克菲勒的关系，公平信托公司大发其财，在10年内就发展成美国第8大银行。这一举措对洛克菲勒家族来说意义重大，因为该银行在1929年股市大崩溃后与大通银行（Chase Bank）合并，合并后的银行成了洛克菲勒家族的资产保护所。如果说威廉·洛克菲勒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的后人是花旗银行的化身，约翰·D的后代则一直与大通银行的名字联系在一起。

在19世纪90年代，洛克菲勒几乎是意外地获得了明尼苏达州梅萨比山铁矿的所有权，这是他最后一个大规模商业项目。

这项具有传奇色彩的投资是由两位老是失误的前任顾问——科尔比和霍伊特所犯的又一个重大错误引起的。盖茨第一次考察这两个人在古巴、密执安和威斯康星买下的铁矿时，认为这些铁矿全都是些毫无价值的洞穴。然而，科尔比和霍伊特发现的却是一个很有前途的实体：明尼苏达铁业公司。盖茨在一次西部旅行中对梅萨比山的前景留下了深刻的印象，这条山脉在明尼苏达北部蕴藏着一条长达120英里的很宽的铁矿带。尽管它有望成为在北美发现的蕴藏量最大的铁矿，其商业价值却一直没有显示出来。一般的铁矿石都是采自地下的硬块，可直接投进高炉冶炼，梅萨比矿石却是细细的粉末，不是堵塞鼓风炉，就是从烟囱里吹走，散落到四面八方。但是，它靠近地面，蕴藏量极大，可以直接用蒸汽铲挖掘，开采费用仅相当于地下铁矿的几分之一。

最初开采梅萨比铁矿的人当中有举止粗野的梅里特家族，人称7个挖铁人——4兄弟和3个侄子。他们毫无顾忌地大举借债，抢购大片的土地，还修筑铁路把矿石运到苏必利尔湖。由于1893年的经济恐慌使铁价暴跌，他们面临严重的资金短缺问题。工人们拔出手枪强行进入梅里特铁路公司的办公室，要求发放拖欠的工资，德卢斯城里的紧张气氛一触即发。

在营救梅里特家族的过程中，洛克菲勒故技重演，带着大笔现金扑向这些出价低廉的产业，一举取得了支配地位。就像在臭烘烘的莱马油田问题上一样，洛克菲勒认定梅萨比铁矿终有一天会变得值钱——任凭安德鲁·卡内基和他的专家幸灾乐祸地对这个荒唐的念头大加嘲讽。卡内基的左右臂查尔斯·施瓦布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（Charles Schwab）在谈到那些反对意见时说："他们不能理解，对钢铁生意一窍不通的洛克菲勒竟然会向那些毫无价值——至少在很长一段时间内是如此——的铁矿投资。"对此，洛克菲勒简单地反驳道："令我吃惊的是，那些了不起的钢铁生产商们居然低估了这些矿藏应有的价值。"他相信，钢铁工业就像当年的油田一样正处于生产过剩的边缘，如果没有实力强大的业主使它保持稳定，很快就会成为自杀性竞争的牺牲品。他深知运输的战略意义，贪婪着注视着梅里特家族控制的铁路和码头设施。

洛克菲勒在1893年那个令人恐慌的夏天把钱借给梅里特家族后，成了为数不多的几个能挽救他们的人之一。他天真地认为只需付出为数不大的100万元就行了，绝没想到梅萨比项目会消耗他大笔的资金和8年的时间。作为投资的交换条件，洛克菲勒和梅里特家族达成一项协议，成立了一家控股公司即苏必利尔湖联合铁矿公司（Lake Superior Consolidated Iron Mines），该公司把梅里特的铁路和采矿设备连同科尔比和霍伊特匆匆买下的几处产量平平的铁矿合为一体。当时的意图是，由梅里特家族管理该公司，利用洛克菲勒注入的现金完成中断的铁路工程。起先，洛克菲勒只拥有公司1/5的股份，但他通过第一批抵押债券最终取得了控制权。如果公司拖欠债务，他有权扣押整个公司。

尽管双方的命运休戚相关，令人费解的是，洛克菲勒与这个明尼苏达家族的首领利奥尼达斯·梅里特（Leonidas Merritt）只单独见过一次面，那是在1893年7月的一次简短的会晤。盖茨尽量不让洛克菲勒与对方接触，梅里特却热情地坚持要和救命恩人握握手。他俩在百老汇26号的会晤只持续了5分钟。洛克菲勒态度和蔼，赞扬了梅萨比项目之后，便把话题转到了明尼苏达的天气上。他又寒暄了一会儿，就彬彬有礼地借故离开了，此后再也没有见过梅里特家的任何人。盖茨接着解释说，这是他老板的习惯，不爱出头露面。他对利奥尼达斯·梅里特说："跟我谈就跟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同我的老板谈一样。”洛克菲勒虽然平时一贯深居简出，但从有关他涉足钢铁生意这 8 年的记录看，他却对此显得过于袖手旁观了。他虽然成了梅萨比山的头号主人，却只去过那儿一次，而且是在他卖掉那里的产业很久以后。

那年秋天，洛克菲勒对梅里特家族的信任减退了。梅里特家族手里的票据到期后，他们拼命催促盖茨付现金，洛克菲勒只好很不情愿地贷款给他们。在这次危机中，看到盖茨已经锻炼成了一个成熟的商人，洛克菲勒给了他非常大的自主权。盖茨 9 月去德卢斯后，洛克菲勒对塞迪透露说：“［盖茨］报告每天的进展，他还可以自主地支配 10 万元。”到了那年 10 月，第一笔贷款迅速增加到将近 200 万元，但仍无法保证梅萨比铁矿能否具有商业价值。整个项目像是一场后果不堪设想的赌博。后来，洛克菲勒一边在福里斯特山家中的走廊里来回踱步，一边回忆捏着债券不放的粗野的梅里特家族强加在他头上的那些令人苦恼的麻烦事，有时这些麻烦事几乎每天都会发生。他说：“我不得不用我自己的债券来筹集资金。到了最后，我们被迫拿出大量的现金。为了得到这些钱，我们不得不到当时十分混乱的货币市场上用高价换到手，再用快车把钱送到那儿给工人发工资、付修铁路的钱，让他们接着干下去。”

1894 年初，梅里特家族仍然负债累累，被迫以每股 10 元的价格把 9 万股联合铁矿公司的股份卖给了洛克菲勒。和在标准石油公司的做法一样，洛克菲勒不断增加他在联合铁矿公司的股份。当时，10 元的价格尽管和他买下的其他股份的价格持平，梅里特家族却四处宣扬说自己受骗了。1 年后，他们不得不把另外 5.5 万份股份的购买权出让给洛克菲勒，把公司的控制权全部交给了他。盖茨急不可待地敦促洛克菲勒扩大投资：“我认为，这是个终身难遇的机会。是否能抓住这种机遇是决定一生成功与否的标志。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在接下来的几年里，由于钢铁生产商们设法改造了高炉，用以冶炼价格低廉的梅萨比矿石，联合铁矿公司的股票一路上扬。为此，气急败坏的梅里特家族把以前视作救命恩人的洛克菲勒当成了恶魔。他们充满敌意地向德卢斯联邦巡回法庭起诉洛克菲勒，把自己描绘成遭到这位东部巨头勒索的无辜的乡下人。洛克菲勒担心当地的陪审团会有偏见，便雇了一位明尼苏达的记者来消除当地人对他的敌意，甚至还加快了对该州浸礼会布道团体的捐赠。洛克菲勒担心的事情发生了，德卢斯陪审团做出了有利于梅里特家族的裁决，尽管这一裁决在上诉中被推翻了。双方的宿怨最后在法庭外得到了解决：洛克菲勒付给梅里特家族 52.5 万元，后者则公开撤销了起诉。洛克菲勒在谈到这个结局时不无嘲讽地说："我们解决了问题，付了钱，没有遭到那 12 位正直的好人更严重的抢劫，因为我们无法再找更高一级的法庭了。"盖茨对这场争端一直耿耿于怀，几乎过了 20 年之后仍然在一本薄薄的论争性小册子里为自己的行为辩护。这本小册子名叫《洛克菲勒先生和梅里特家族之争的真相》，由他免费寄出了 1 万份。

洛尔菲勒和盖茨尽管对忘恩负义的梅里特家族感到气愤，他们自己也并非无可指摘。梅里特家族指责洛克菲勒抬高了他自己作为联合铁矿公司参股而提供的铁矿的价值，这一指责似乎能在盖茨自己的文件中得到证实。1893 年初，盖茨写了两封信给弗兰克·洛克菲勒，对科尔比和霍伊特买下那些铁矿时所出的高价表示震惊。他对这几座铁矿的价值做出了如下的结论："我不明白，到底什么促使科尔比 - 霍伊特公司组建辛迪加，为这些毫无价值的铁矿付出这么多钱。我打算随时盯住这件事，直到把它弄个水落石出为止。"

洛克菲勒尽管掌握了数百万吨的铁矿石和一条运矿石的铁路，却受到一群苏必利尔湖船运公司的刁难，要他出很高的价格

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

租用他们的船只。为了打破僵局，洛克菲勒又从对手的阵营里收买到一个天才——克利夫兰的萨缪尔·马瑟（Samuel Mather），此人是阿马萨·斯通的女婿。在洛克菲勒一生中有那么几次具有历史意义的场合，使人们瞥见到他偶尔露峥嵘的高超手段。这就是其中的一次：洛克菲勒和马瑟在第 54 西大街共进午餐之前亲切地聊了 10 分钟。这位客人带走了一份价值 300 万元的建造 12 条运煤船的定单，这些巨大的钢铁怪物比以往在五大湖上航行的任何一艘船的个头都大。马瑟和洛克菲勒握手道别之后，两人再也没有见过面。

因为要建造的船只数目太多，马瑟觉得造船厂会联合起来敲诈他，便假装只需要一两艘船。承包商们交上标书之后才吃惊地发现，他们人人都得到了一份合同。要使这只船队下水，需要另外一项巨大的工程：在苏必利尔湖上修建专用船坞，船坞上装有很长的铁轨支架，一直伸到湖中几百英尺的地方。在苏必利尔湖船运卡特尔目瞪口呆目光中，洛克菲勒的工人开始以每 6 个小时 1 万吨的惊人速度装运着矿石。原先的小船运费为每吨 4.2 元，而洛克菲勒的船只运送矿石的成本只有每吨 80 美分。

由于马瑟拒绝管理这支船队，洛克菲勒让盖茨推荐一家有经验的公司来经营这些船只。“不，”越来越多地显示出独立癖好的盖茨说，“我一时想不到合适的公司，可是我们为何不自己经营呢?”洛克菲勒吃了一惊，回答说：“你对船运一窍不通，对吗?”盖茨承认自己不懂行，但提出可以考虑聘用他的表叔拉蒙特·蒙哥马利·鲍尔斯（LaMont Montgomery Bowers）。“他生活在纽约州北部，一辈子没坐过船。他可能说不出哪是船头、哪是船尾，甚至连浮锚和雨伞都分不清，但他明智、诚实、有事业心、热情而且节俭。”洛克菲勒在选择雇员时经常注意其全面的能力，而非特殊技能——盖茨本人就是一个很好的例子，因此同意了盖茨的提议。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

鲍尔斯是个有胆魄的合适人选，在商业方面阅历丰富，曾经推销过肥皂，在奥马哈开过房地产公司，在纽约州北部卖过杂货。令洛克菲勒十分高兴的是，他不仅有能力管理船队，而且大大地扩充了它。在设在克利夫兰的贝瑟摩蒸汽船公司（Bessemer Steamship Company）的大力协助下，洛克菲勒买了56艘铁壳船，组建了五大湖区最大的船队，也是世界上最大的矿石运输企业。在湖上运输方面拥有的无可争议的地位使他在苏必利尔湖的运费问题上说一不二，而几年前他却要在这方面听命于人——这一局面促使安德鲁·卡内基成立了与之竞争的匹兹堡蒸汽船公司（Pittsburgh Steamship Company）。

盖茨教鲍尔斯适应洛克菲勒先生怪癖的作风，告诉他无论在什么情况下都不能和这位老板联系。洛克菲勒从来没有见过这支船队中的绝大部分船只，但有一天出乎意料地路过那里，就一个运输问题向鲍尔斯咨询，两人进行了一次风趣的交谈。“您使我违反了您的办公室下达给我的命令，洛克菲勒先生，”鲍尔斯提醒他说。“噢，鲍尔斯先生，我这样做已经有好多年了，”洛克菲勒用他那种滑稽的中西部方式答道。“我想我的办公室总可以给我一点自由吧！”鲍尔斯在管理船队方面的成功可能是一种不幸，因为其直接结果是，他后来被派往落基山一家由洛克菲勒控制的采矿公司——科罗拉多燃料与铁矿公司（Colorado Fuel and Iron），在那儿给洛克菲勒的名声造成了抹不掉的耻辱。

洛克菲勒在梅萨比山的成功加剧了美国两位首富约翰·洛克菲勒和安德鲁·卡内基之间的冲突。两人经商方式上常常如出一辙：注重细节、无情地削减成本、付给股东很低的向来红利。他俩都不承认自己贪婪，但一直因贪心而苦心经营，并带头赞助慈善事业，自诩是劳动人民的朋友，可两人似乎一直都没能做到这一点。每逢圣诞节，他俩都例行公事地互相交换礼物，洛克菲勒送给卡内基一件纸马甲，卡内基则送给滴酒不沾的洛克菲勒上好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的威士忌。卡内基在写给同事的信中经常用嘲弄的口吻谈论洛克菲勒，拒绝承认洛克菲勒善于经商，还错误地认为洛克菲勒和标准石油公司的人在梅萨比项目上玩弄阴谋。卡内基在第一次听说洛克菲勒同梅里特家族签订合同的事后，教训他的钢铁公司的董事会说："记住，洛卡费洛［原文如此］-波特公司将拥有那条铁路，这就像他掌握了输油管道一样——生产商不会再有多少机会了……。我认为标准石油公司的人不会像他们垄断石油一样成功地垄断采矿业，他们在每一项新投资上都失败了，洛克菲勒如今以最差投资者而闻名于世。"

卡内基过于低估了洛克菲勒，对采矿业的进展做出了极其错误的判断。他决心要控制煤炭供应，认为矿石的价格永远会十分低廉、取之不尽。他直截了当地对同事说，他们那些"年轻、聪明、有天赋的合伙者们"应该远离这一行业。有个能说善道的匹兹堡推销商亨利·奥立弗试图说服卡内基和梅里特家族搞合资，他尖刻地回答说："如果有哪个行业毫无诱惑力的话，那就是采矿业。"幸好卡内基的手下推翻了他的决定，在梅萨比铁矿入了股，总算没让卡内基钢铁公司在抢购明尼苏达北部矿产的狂潮中一无所获。

卡内基由于没能主动出击，只好束手无策地看着洛克菲勒把他在石油业获取的经验应用到铁矿业中，即通过控制运输、用无人能与之竞争的低价位来打击对手，从而控制整个行业。这两个行业的态势迫使卡内基同洛克菲勒达成一项交易。由于几次兼并行动使钢铁业实行了联营，保证铁矿供应就变得至关重要了。随着人们采用了适合价格极为低廉的梅萨比矿石的新型高炉，这种高炉逐渐成为钢铁工业的标准设备。1896年，新闻界纷纷猜测洛克菲勒将在克利夫兰或芝加哥南部建立一座巨型炼钢厂，按照标准石油公司的模式组建一个钢铁托拉斯，同卡内基分庭抗礼。同时，洛克菲勒又向梅萨比山投入了1900万元，以扶持他在那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里的铁路和货运业务。

令卡内基感到恼怒的是，从事石油业的洛克菲勒竟然对铁矿业具有如此高超的远见卓识。他在私人信件中耍了一些小聪明来发泄怒气，称洛克菲勒为石头家伙，后来又叫他倒霉家伙[①]。1896年12月，甘拜下风的卡内基终于同意达成一笔全面的交易，答应以每吨25美分的最低产地价买下洛克菲勒主要铁矿的全部产量（至少60万吨铁矿）。作为大幅度降价的交换条件，卡内基同意用洛克菲勒的铁路和船舶运输该交易所需的全部铁矿石，外加60万吨从他自己的矿上开采出来的矿石。洛克菲勒当年就是用同样的互惠条件与各铁路公司达成了协议，从而实现了对石油业的垄断。为了彻底落实休战协议，卡内基答应不买梅萨比一带其他铁矿的矿石，也不涉足矿石运输，洛克菲勒则放弃了建炼钢厂的想法。多少年后，卡内基还在向参议院的一个委员会吹嘘这笔交易："你们不知道，想到自己在这笔买卖上占了约翰·D·洛克菲勒的便宜时，我心里有多舒服。"其实，这笔交易是卡内基为了纠正自己的错误所做的补救措施。

最大的铁矿石生产商和最大的铁矿消费者之间的结盟使弱小的竞争对手无法再生存下去，卡内基和洛克菲勒则十分精明地从中谋利。铁矿石就像石油一样，越来越低的价格迫使小生产商纷纷破产，从而加强了洛克菲勒和卡内基的联盟。19世纪90年代即将结束时，爆发了一场争夺梅萨比山其余矿产的激战。洛克菲勒在1894年以每股10元的价格买进的苏必利尔湖联合公司股票在1899年猛升到每股60元，1900年涨到70元，1901年则飚升到令人瞠目的100元。

此时的美国正处于一个企业重组的新世纪的开端，许多行业

---

① Rockafellow和Wreckafellow都是洛克菲勒的谐音。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纷纷成立了托拉斯组织。令很多选民警惕的是，多年前洛克菲勒在石油业的做法此刻正在被应用于钢铁、铜、橡胶、烟草、皮革和其他产业。在1896年的总统选举中，各党派提出的思想路线大相径庭。民主党候选人威廉·詹宁斯·布莱恩是一个非常有口才的演说家，受到社会党人、平民党人和主张自由铸造银币者的拥护。他的对手、前俄亥俄州州长威廉·麦金利①则坚决主张实行关税、托拉斯和硬通货政策。商人们担心布莱恩当选总统，便把支持麦金利竞选变成了对抗反托拉斯分子的运动。标准石油公司向麦金利提供了25万元的赞助——相当于民主党所获全部捐款的一半——洛克菲勒又给了竞选总管马克·汉纳2500元。洛克菲勒通常很鄙视政客，却对麦金利表现出异乎寻常的热情，断言道："我认为这是我们为祖国和我们自己的荣誉惟一能做的事情"。

商业界对麦金利获胜的反应如同庆幸美国避免了一场革命似的，这种情绪在汉纳发给麦金利的贺电中得到了集中的体现："上帝在天堂里——世上一切太平。"在接下来的几年里，商业界再度坚信垄断的必然性及其无可比拟的效益。此时被新闻界称为"美元象征②"的马克·汉纳大声宣布说，共和党人的政府绝不会允许谢尔曼反托拉斯法阻碍这一发展趋势。

在美西战争、克朗代克金矿的发现和麦金利令商界宽慰的当选诸因素的刺激下，美国经济在19世纪90年代迅速发展，使美国的工业生产能力超过了世界上所有其他国家。美国当时仍然喜欢把自己描绘成是一个由众多小公司组成的国家，而此时从东海岸到西海岸，规模庞大的公司遍布全国。讽刺作家芬利·彼得·邓

---

① William McKinley，1843—1901，美国第25任总统，共和党人。——译者注

② Dollar Mark，汉纳的名字Mark有"象征"的意思。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恩[①]在 1897 年说："我看到，随着戴象牙头盔的标准石油公司分支机构的扩展，美国从大西洋扩展到了太平洋。"1898—1902 年之间，在煤炭、制糖和其他行业中涌现出 198 家托拉斯或巨型公司，引起了越来越强烈的反响。在 1898 年举行的芝加哥反托拉斯大会上，威廉·詹宁斯·布莱恩大声疾呼："政府最大的目标之一就是给公猪们带上鼻环！"这话引起了忠于他的听众的欢呼。麦金利政府则坚守诺言，维护这些新兴的巨型公司。

这场兼并浪潮使华尔街的投资公司重新成为众人瞩目的焦点，因为小镇银行和私人投资者无法满足新兴托拉斯企业所需的资本。只有享有盛名的华尔街公司，如 J·P·摩根公司或库恩－洛布公司才能提供完成大宗交易所需的国内外资本。这些公司把重点从铁路债券转移到了工业证券上，它们组建了新的托拉斯，发行了自己的股票，自己掌握着股权，并且为自己挑选了高级管理人员。无论社会改革家们如何谴责托拉斯，这些公司仍然吸引了大量的投资者，他们吃进了一期又一期由华尔街发行的新股票。在许多美国人面对这些新兴巨型企业感到胆寒的同时，还有很多人则在设法从中谋利。

1900 年末，J·P·摩根决定建立一个钢铁托拉斯。他很清楚自己不得不和两个人打交道，而这两个人都是出了名的不相信华尔街：他们就是钢铁巨子卡内基和铁矿大王洛克菲勒。摩根担心卡内基会把手伸到钢铁制成品这一行业中，从而对他新成立的联邦钢铁公司（Federal Steel Company）形成威胁，卡内基则担心摩根会插手炼钢这一行。与此同时，卡内基和摩根都得到过报告，认为洛克菲勒可能将经营范围扩展到炼钢业。为了避免重复建设和导致两败俱伤的价格战，摩根决定先成立一家新的钢铁联营公司。

---

① Finley Peter Dunne，1867—1936，美国记者和幽默小品作家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摩根不怕和洛克菲勒打交道，因为洛克菲勒无视华尔街，他用留存收益为自己的托拉斯提供资金，手里的现金储备相当于许多银行现金储备的总和。摩根也知道威廉·洛克菲勒同花旗银行的詹姆斯·斯蒂尔曼关系密切。摩根在1904年考虑与伦敦的巴林斯公司合并时，对方的老板雷维尔斯托克（Revelstoke）爵士事后向一位合伙人报告说，摩根“猛烈抨击实力越来越强大的犹太人和洛克菲勒帮，而且不止一次地说过，在纽约，只有我们的公司和他的公司是由白人组成的。”

洛克菲勒和摩根在很多方面都截然不同，鲜明地代表着禁欲主义者与纵欲主义者、圆颅党人[①]与骑士阶层之间的对立。出身望族的摩根是一家英美金融公司的老板，在美国和欧洲受过费用昂贵的教育，是生意圈里的内行和高手。40多年来，他一直是吸引英国资本投资美国铁路和工业的主要渠道。他盛气凌人、言辞夸张、爱冲动、性情急躁，在很短的时间里就会转移注意力。在他的华尔街23号总部里，他好像常常不胜其烦，凭着突如其来又不失卓见的判断管理着公司。摩根喜欢享受，生活极尽奢华，专抽粗大的雪茄烟，拥有优良的港口和超大型的蒸汽游艇。

在洛克菲勒看来，摩根是奢侈、自满和傲慢这一切罪恶的化身。他俩在威廉·洛克菲勒建在哈得逊河畔的豪宅里头一次见面时，彼此马上就感到厌恶。“我们说了几句客套话，”洛克菲勒说。“但我看得出来，摩根先生很——嗯——很像摩根先生；十分傲气，很瞧不起人。我观察了他。就我而言，我一直弄不明白，一个人怎么会对自己有这样不可一世的感觉。”摩根则认为洛克菲勒太呆板、拘谨，缺乏男人应有的魅力和毛病。这次竟然胆敢不求助于他便建立起一个卡特尔，这能不让他感到生气吗？

尽管如此，两人都憎恶竞争，视它为一种破坏力量，这是一

---

① 即清教徒。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个过时而又危险的看法。多年来，摩根一直充当各铁路公司总裁之间纷争的仲裁人，帮助他们划分领地，他组建的工业托拉斯则体现了他人生逻辑的发展轨迹。1901 年初，埃尔伯特·加里（Albert H. Gary）法官对摩根说，洛克菲勒在梅萨比的产业必然会成为钢铁卡特尔的组成部分，摩根却犹豫不决。“我们已经得到了我们想要的一切，”他告诉加里说。在加里的一再坚持下，摩根才怏怏地同意，必须把苏必利尔湖联合铁矿公司和贝瑟默船运公司合并起来，组成美国钢铁公司。

“我们如何与他们合并?”他问道。

“你去和洛克菲勒先生谈谈，”加里说。

“我才不想和他谈呢，”摩根说。

“为什么?”

“我不喜欢他。”

“摩根先生，”加里反驳道，“在这笔对美国钢铁公司如此重要的生意上，你能让你的个人偏见妨碍你的成功吗?”

“我不知道”摩根说。

摩根的态度很可能是傲慢和怯弱性格相混的结果，因为洛克菲勒是为数不多的不怕他威吓的人之一。摩根做出了一个很是降纡屈尊的举动，问洛克菲勒是否能在百老汇 26 号见他。洛克菲勒解释说自己已经退休，不再去办公室了，所以很乐意在 54 西大街恭候他。洛克菲勒深知在谈判中坚持到最后一刻的好处，也乐于让华尔街最大的银行家着急上火。摩根到了洛克菲勒家之后，很快就生硬地提出关于铁矿价格的问题。洛克菲勒摊开双手，装出无可奈何的样子提醒摩根说，自己已经退休了，让摩根去和他 27 岁的儿子谈这项交易，“他毫无疑问会很高兴”同摩根谈的。面对公然的污辱，这位银行家却忍了这口气，提出要小洛克菲勒去他在布罗德街和华尔街拐角上的办公室见他。

洛克菲勒父子喜欢这个小小的把戏，他俩在安排会见一事上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一再拖延，差点儿因自持胜券在握而贻误了时机。1901年2月25日上午，亨利·罗杰斯在小洛克菲勒的办公桌旁停下，问他："你愿意和我去见摩根先生吗?"这时，小洛克菲勒觉得是结束摩根苦苦等待的时候了，便在那天下午陪罗杰斯前往。这一回，轮到摩根居高临下了。罗杰斯和小洛克菲勒走进摩根的办公室时，他头也不抬地同他的合伙人查尔斯·斯蒂尔（Charles Steele）谈事情，等斯蒂尔离开后才抬起眼皮。罗杰斯介绍完小洛克菲勒后，摩根抱怨事情拖得太久了，要求必须在24小时之内解决。小洛克菲勒解释说，资产评估很费时间。"那好，"摩根沉着脸，厉声问道："你开价多少?"

如果摩根认为是在和唱诗班的小男孩打交道，他很快就意识到自己错了。小洛克菲勒以一种连他自己都意想不到的勇气大声回敬道："摩根先生，我觉得这里面肯定出了差错。我不是来卖东西的，但我知道您想买。"他让摩根出一个他父亲可能接受也可能不接受的价钱。对小洛克菲勒来说，这可是个大显身手的时候：他是在和华尔街的君主叫板。在摩根暂时离开的当儿，目瞪口呆的亨利·罗杰斯劝小洛克菲勒缓和一下语气，他却说他讲的句句是实话，并说他父亲"对联营的事绝对毫不热心。"双方僵持不下的结果是达成一项妥协：摩根和小洛克菲勒同意让亨利·克莱·弗里克充当调解人，确定一个双方都能接受的价格。小洛克菲勒在告辞之前问摩根，他父亲能否在这个钢铁联合企业中占一席之地。摩根再次话里带刺地回答说，预定入股的人太多，而且他的请求提得太晚了。鉴于摩根已经为威廉·洛克菲勒和詹姆斯·斯蒂尔曼预留了价值500万元的股份，他肯定明白约翰·D会为自己被排除在外而恼恨的。

小洛克菲勒回到百老汇26号后，立刻写信给他的父母，描述了摩根的粗鲁无礼和他的答复。"整个事情表明这是最后一次大清扫，我们就像是最终必然要打扫的墙角里的残渣，会被理所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然地清扫出去。时至今日，如果发现我们这些残渣还留在地板上，一定很让人气恼。”他父母为他能与摩根对抗感到喜出望外。他父亲把信大声念给塞迪听，每读几句就停下来感叹道：“好家伙，约翰可是张王牌呐！”塞迪是个十足的斯巴达式母亲，她也同样感到惊喜。“你在谈判中表现得确实很出色，”她在回信中写道，“在言谈举止上都表现得很沉着、不卑不亢。控制好自己就是胜利，因为这意味着控制了对方。”小洛克菲勒的父母欣喜若狂的反应可能表明他们已经从不曾吐露的疑虑中解脱了出来，他俩好像都曾经怀疑儿子是否能够挑起家庭财富压在他身上的担子。

这次会面之后，摩根催促弗里克去洛克菲勒在波坎蒂科的庄园拜见对方。为了避人耳目，弗里克天黑之后叫了一辆马车抵达那里，让马夫在大门外等着，他和洛克菲勒躲在灌木丛后面交谈。洛克菲勒后来回忆道：“我们两个夜里悄悄围着灌木丛转悠，这对报界来说岂不大有文章可做吗？”洛克菲勒像往常一样谨慎冷淡、不露声色。“如同我儿子告诉摩根先生的那样，我不急于卖掉自己的资产。但又像你猜测的一样，我从来不想阻止建立任何有价值的企业。然而，我的确坚决反对由买主独断地定下‘外部价格’，我不能在这个基础上做生意。”最后，弗里克告诉洛克菲勒说，加里法官对洛克菲勒的铁矿公司的出价比实际价值整整低 100 万元，洛克菲勒听后只说了一句话：“那好，我委托你来代表我。”他以惯有的化繁为简的方式用大约 15 分钟结束了这次意义重大的会面。2 月 28 日，盖茨和小洛克菲勒同弗里克在百老汇 26 号见面，他俩坚持了洛克菲勒不急于出售资产的原则。洛克菲勒的文件表明，正是两周之后发生的惊人变化改变了谈判的方向。盖茨让人重新画了梅萨比山一带的矿藏图，这些地图第一次表明很有可能存在未被发现的矿藏。小洛克菲勒向父亲解释这个灾难性的消息时说：“我们以前认为我们实际上控制了这一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

带所有的矿藏。根据这张只有我们才知道其意义的新地图，我们倾向于做出点让步。”在这之后，由于小洛克菲勒与弗里克之间的关系（这层密切关系使小洛克菲勒后来成了弗里克的遗产执行人），洛克菲勒父子不动声色地缓和了他们的谈判立场。小洛克菲勒在3月中旬对父亲说：“弗里克是我在生意场上见到的最值得信赖、最有吸引力的人。”用小洛克菲勒的话来说，他父亲声明放弃最后1分钱以便“给摩根先生留下一个友好的印象”的决定推动了谈判的进展。

尽管如此，洛克菲勒还是从美国钢铁公司的交易上获取了巨大的收益。这是美国第一家资产高达10亿元的公司，也是第一家在规模上超过标准石油公司的托拉斯。原先在1893年以每股10元的价格买进的联合铁业公司股票，在1901年得到了相当于160元现金的收益。盖茨和小洛克菲勒同弗里克达成的协议是，洛克菲勒家族手里的联合公司股票价值8000万美元——其中一半换成美国钢铁公司的普通股，一半换成优先股——另外，贝瑟默公司船队的56艘湖上货船价值850万元。盖茨估计，这8850万元中有5500万是纯利润。美国钢铁公司的这笔交易使洛克菲勒的净资产猛增到2亿元以上（相当于今天的35亿元），一举成为美国第二大富翁，但是仍远远落后于安德鲁·卡内基，后者的卡内基钢铁公司价值4.47亿元（相当于现在的77亿元）。不过，此时卡内基的财富已经到了顶点，而洛克菲勒则刚刚在起步。

完成梅萨比交易之后，盖茨在要求得到自己应得的回报方面丝毫不感到不好意思。他向洛克菲勒口头汇报了这5500万元的收益后，洛克菲勒对他的工作表示赞赏，低声说道：“谢谢你，盖茨先生——谢谢你！”盖茨用探询的眼光死死地盯着对方。长久以来，他对老板几乎一直惟命是从、恭敬有加，但此刻已经认识到了自己的价值。他抓住这个时机，鼓足勇气说：“光说‘谢谢你’是不够的，洛克菲勒先生。”洛克菲勒不得已考虑了这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题，最后显然提出了一笔足够大的奖金，尽管盖茨从来没有透露过确切的数目。盖茨对他的恩主虽然很尊重，但多年以来一直报怨他得到的回报太少，有时甚至不惜拿洛克菲勒的贪婪开玩笑。

这家钢铁托拉斯的成立好像一度缓和了洛克菲勒与J·P·摩根之间的关系。作为美国钢铁公司最大的股东之一，洛克菲勒要求并且为他自己和儿子赢得了董事会的席位。不过，不同的财政观点很快就使他和摩根的关系恶化了。洛克菲勒对美国钢铁公司发放巨额红利的做法感到不快，尽管他也是主要的受益人。1904年，他为了表示抗议退出了董事会，从此再也没有出席过董事会议，而是让小洛克菲勒代表他。1911年，洛克菲勒卖掉了父子俩持有的最后一批美国钢铁公司股票。在以后的2年中，摩根不动声色地对洛克菲勒进行了报复，继续把一些状况欠佳的债券、辛迪加的劣质股票分配给他，不给他业绩较好的股票。盖茨一直对摩根的成功感到迷惑不解："他看上去不像是个能够冷静而又有理性地进行思考的人，而是个受到一个接一个不理智的冲动支配的人。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十九章　事事热心

Chapter 19

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1908 年 4 月 19 日，洛克菲勒挽着一个不知姓名的平克顿保镖的胳臂，在他最喜欢的外孙、11 岁的福勒 · 麦考密克的陪伴下参加复活节游行。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒在19世纪90年代中期从商界隐退时，普通美国人每周平均收入还不足10块钱，而洛克菲勒鼎盛时期的税前年均收入却达到了令人瞠目的1000万元——简直令老百姓匪夷所思。从1893年到1901年，标准石油公司发放的2.5亿多万元的红利中有1/4直接进入了洛克菲勒的保险箱。90年代末期，标准石油股票飞涨，根据一家杂志的计算，洛克菲勒的财产在九个月里增加了5500万元（相当于现在的9.72亿元）。“在世界历史上，还有谁能在9个月里赚到5500万元?”一位社论撰稿人问道。洛克菲勒正在成为“钱袋先生”，这是财富的代名词。

人们也许会认为，洛克菲勒退休后总能放松一下了吧，可他仍然是新教伦理的囚徒，还在用他做生意时的那种干劲攻击贪图享乐的同行们。“我没有大多数商人的那种经历，”他后来对威廉·O·英格利斯说，“他们有的是闲暇时间。”不过，他退休以后的那段时期也同样引人瞩目，因为其中有许多不为人知的地方。例如，他在晚年没有染上像J·P·摩根之流的富人那种四出漫游的癖好。他从未收集过艺术品，也没有利用他的财富去扩大交往或是结交名流。除了别的商界巨头偶尔会礼节性地拜访他之外，和他过从甚密的一直是家人、旧交和浸礼会的牧师，这些人形成了他的社交圈子。他对那些吃祖产的人搞的俱乐部、聚会或组织毫无兴趣。有人对洛克菲勒表示惊奇，说他一点也不傲慢，他回答道：“只有傻瓜才会因为有钱而自命不凡。”他对自己感到很满意，没必要从外表上证明自己的成就。我们可以批评他缺乏想像力，却不该说他软弱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

令人惊奇的是，洛克菲勒在生意上如此严肃，退休后却极其喜欢各种运动，甚至有点沉溺于嬉戏。他身体虽然在衰老，头脑却越来越年轻、活泼。他没度过无忧无虑的童年，似乎想在晚年弥补回来，所以突然之间表现出他父亲的许多闲情逸致。

在19世纪90年代，自行车热风靡克利夫兰，每年春天，数百辆五彩缤纷的两轮自行车从欧几里德大街驶过，揭开了“单车节”的序幕。洛克菲勒那时尽管已经50多岁，仍然像个孩子似地劲头十足地加入到这股热潮中。他坚决主张穿戴应该得体，买了各色漂亮的骑车服：紧口凸纹上衣、登山帽和布绑腿。洛克菲勒学习骑车的时候，弗雷德里克·盖茨正好也在福里斯特山，亲眼看到他骑在车上练习转弯。“他先转个大圈，”盖茨回忆道，“接着一圈一圈转下去，圈子越转越小，最后几乎是后轮在转，人却掉不下来。”他像经营企业那样把骑车的过程分成几个步骤，使每一步都做到尽善尽美。他很有点老比尔的那股劲头，喜欢骑在车上玩惊险动作，常常让人扶着车子，自己一下跳到车座上，或是撒开车把，用双手撑开雨伞。洛克菲勒凭借对骑车的兴趣，逐渐掌握了他倾心已久的土木工程学的基本原理。他想骑车登上福里斯特山的陡坡，一位工程师却告诉他找不到切实可行的坡度。“没有办不到的事情，”洛克菲勒回答道。他埋头研读土木工程学方面的书籍，找到了一个合适的角度——用土木工程学的行话来说，就是3%的坡度。果然不出所料，他把自行车一直骑到了家门口。

洛克菲勒还不可救药地迷上了另一项盛行一时的运动：高尔夫球。1899年，他住在新泽西州莱克伍德的一家酒店里，和朋友伊莱亚斯·约翰逊（Elias Johnson）一起玩掷马蹄铁套柱游戏，伊莱亚斯对他轻松自如的姿态和几乎百发百中的技巧大加赞赏，告诉他这些本事很适合玩高尔夫球。“他用一双沉静的灰蓝色眼睛盯着我，一言不发，”约翰逊说。终于，他说动了洛克菲勒，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去酒店附近一处长满青草的僻静处挥了几杆。约翰逊后来在一次访谈中回忆道，洛克菲勒打了几杆擦边球之后，便打出了3个超过100码[①]的好球。

“这样行吗?”洛克菲勒问。“对，这样就行了。不过，100个人里找不到一个能打出你刚才打的好球。他们差得远呢。”洛克菲勒的好胜心上来了，问道：“有些人不是能把球打得更远吗?”“不错，可是要想把球打出很远，得经过大量训练才行。”

洛克菲勒决定给妻子开个小小的玩笑。他请了一位职业高尔夫球手乔·米切尔（Joe Mitchell）到酒店偷偷教他。每次球童看见塞迪走过来，洛克菲勒便急忙跑到灌木丛中躲起来。几星期后，他随口对她说起高尔夫球好像是个很有意思的活动，他想打一下试试。说完，他走到一个发球区，一下子把球从平坦球道上打到160码以外的地方。塞迪惊讶了一会儿，摇摇头说：“约翰，我也许本该知道这一点：你干什么都比别人强，学得也快。”

1899年4月2日，正是洛克菲勒60岁生日的前夕，他第一次打满一场高尔夫球，用64杆打中了9个洞。从此以后，他狂热地迷上了这项运动。他不能每个球都打得很远，却准确得出奇，击球时如此小心，就像时间停止了似的。“我没见过有谁打球这么慢的，”他的一个搭档说。“像是要用好几分钟。”洛克菲勒再次用经营管理的方法把打球的步骤分解开来。他注意到自己每次击完球后右脚都会往里拧，便叫球童用金属做的槌球拱门把他的脚固定在地上——这个危险的方法直到姿势纠正后才不用了。他击球时总是要抬头，便雇了一个球童在他每次发球时对他说“低下头来”。让洛克菲勒一度感到失望的是，他老是打侧旋球。为了找到问题的根源，他请了一位克利夫兰摄影师抓拍他的击球动作，通过这种时间与动作研究法，他彻底改掉了这个让他

① 1码约合91厘米。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

烦心的毛病。后来，他把自己打球的情景拍成了电影，仔细加以研究。在这个孜孜不倦的探讨过程中，他还把自己每次打球的情况都记录下来，整整记了好几个小厚本子，内容包括参加者的姓名、打球的日期和地点等。

洛克菲勒对高尔夫球的热情与他在90年代的身体状况有关，是疾病使他成了健身运动的爱好者。“适当打打高尔夫球不仅是一项有意思的运动，对健康也很有益，”他劝朋友们说。他的私人医生、常在一起打高尔夫的老搭档汉密尔顿·比格（Hamilton Biggar）大夫认为，高尔夫球使洛克菲勒从几近崩溃的身体状况中恢复了活力。“他那么兴致勃勃地从事这项运动，使他的气色发生了显著的变化，”他告诉一位记者说。“他原先脸色苍白、布满皱纹，现在却显得结实、红润，十分健康。”到了晚年，洛克菲勒打球时仍然用自行车代步，从一个球穴骑到下一个球穴以保存体力。他尽管上了年纪，仍能笔直地坐在自行车上，让球童推着走，这样更能节省力气。上午这场球是非打不可的。假如下雨或者阳光太强烈，他就让球童从头到尾为他打着一把大黑伞。侍从们则为他带着雨天用的橡胶套鞋、御寒用的毛衣和雨天擦球杆用的毛巾。

高尔夫球给洛克菲勒带来了在标准石油公司经商时被压抑的欢乐，使他变得更加合群了。对于一个畏忌面对面交谈的人来说，高尔夫球在每天上午10点15分到12点之间为他提供了一个有条不紊、毫无风险地开展社交的理想方式。他一到球场总是先开一通玩笑，带头说些逗乐的话，别人也都学他的样。他哼哼赞美诗或者流行歌曲，说说过去的趣事，甚至吟诵他自己写的短诗。洛克菲勒最喜欢取笑的是一个爱在高尔夫球场上作弊的著名牧师。他十分擅长模仿，学这位牧师躲在树桩后面偷偷踢一下球的样子。高尔夫球使他生就的幽默感得到了发挥，而在这之前他从来没有流露出来过。“我们不应该拿别人的失败寻开心，”他在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信中对女儿贝西说，“可是上个星期天我在高尔夫球场上打败了4个人……。这样做太不应该了。当然，我再也不会这样做了。”

洛克菲勒在球场上规定了许多禁忌，其中包括不许谈论业务或慈善捐赠事务。无视这些规则的人再也不会受到邀请，洛克菲勒在这一点上决不让步。他想让事情流于肤浅，多少有些脱离现实，因而避开任何严肃的话题。通过这种方式，他既能同别人相处，又能在身边形成一个默不作声的圈子，在人群中独来独往，以此作为与他交往的条件。

洛克菲勒尽管在美国城市与工业发展中具有无与伦比的地位，但内心里一直是个乡下孩子，此时更是远离尘嚣了。也许因为童年时代是在边远的北方度过的，他喜欢视野开阔、依山傍水的屋子。为了躲避曼哈顿紧张的生活，他对哈得逊河尤为心仪，弟弟威廉就在这条河边建了一座占地上千英亩的庄园。大河两岸是起伏的农田和如画的村落，河上的美景与壮观的河岸令约翰·D神往。1893年经济恐慌时地价大跌，他趁机在北塔利敦的波坎蒂科山买了400英亩的土地，位置就在威廉的罗克伍德大院南面。他虽然想在那儿盖一幢周末别墅或度夏疗养所，但没有切实的计划。“正如我来之前对你说的那样，”他在1893年9月初给塞迪的信中写道，“对于哈得逊河边的这块地产，我还没想好做什么用，只是拥有它而已，到时候再决定［我们］如何来利用它吧。”

吸引洛克菲勒的是当地的自然美景，不是那些生活讲究的邻居。“哈得逊河和卡特茨基尔山的壮丽景色使他选择了在波坎蒂科山安家，那里有全美国最美丽的景色之一，”陪伴洛克菲勒第一次去那里的盖茨描述道。那块地产包括一片乱石嶙峋的丘陵，名叫凯卡特——是荷兰语中“瞭望”的意思——山，从山上可以俯瞰哈得逊河的壮美景色与远处的绝壁。和在福里斯特山的做法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一样，洛克菲勒把那块地产上的一幢带家具的房子一起买了下来，房子构造简单，四周是宽大的游廊，名叫帕森斯·温特沃斯大屋。他还是那种老习惯，多年来一直在对那座房子加以改造，一会儿把某个房间扩大一点，一会儿又把另一个房间弄舒服点。这是他自己的“沃尔登”[①]，是一块“有好景致以飨灵魂，并且能生活得既简单又安宁的”地方。

到1900年，洛克菲勒已经在那里买下了1600英亩的土地，最终把波坎蒂科山庄园的面积扩大到3000英亩，上面纵横交错着长达数10英里的蜿蜒小路和马道。只要风格朴素、不过分炫耀财富，洛克菲勒还是能容忍这种奢华的。他避免艳俗的居所，也无心去吸引别人的注意。如果他渴望什么的话，那就是隐居式的生活。有一天，洛克菲勒决定要买下位于他的庄园一角上的托马斯·伯索尔（Thomas Birdsall）的一小块地。他开出一个不菲的买价，并答应在附近买一块地让伯索尔搬过去。伯索尔拒绝后，洛克菲勒命令管家在这片令他闹心的地四周全种上他能找到的最高大的雪松，把那里的房子遮得一点光线也没有，伯索尔只好屈服了。

洛克菲勒曾一度决定要天天在波坎蒂科打高尔夫球。1904年12月初，韦斯特切斯特县下了一场4英寸厚的大雪，伊莱亚斯·约翰逊却吃惊地接到了洛克菲勒的电话，邀请他去打双打比赛。约翰逊推辞说在雪里无法打球，洛克菲勒却说：“你过来看看再说。”就在他俩在电话上说话的时候，一群工人正在用马拉着扫雪机一丝不苟地清除着5条平坦球道上的雪，铺上绿草。第二天上午，冰天雪地中一片耀眼的绿色球场出现在约翰逊眼前。“我们玩得再也没有比这一次更开心的了，”约翰逊说。无论遇上

---

① Walden，系马萨诸塞州一处林中水塘，美国作家梭罗曾在此隐居，并写下传世佳作《沃尔登，或林中生活》。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么天气，洛克菲勒都要打球。“昨天上午我打球时，遮荫处的温度计是零下 20 度，”他在 1904 年向一个侄女夸耀道。“波坎蒂科山上确实很冷，不过对我的健康很有利。”为了不使球友们挨冻，他把纸背心送给他们穿，这后来成了他特有的礼物。

高尔夫球是他最大的爱好。在波坎蒂科有一伙人专门负责保持绿地清洁，他们常常一大早就出门，用特制的剪草机、碾压机和竹竿打掉草上的露水。1906 年初的一本私人账本表明，洛克菲勒上 1 年一共花了 525211.47 元，其中一项惊人的开支 27537.80 元——相当于 1996 年的 45 万元——是用在高尔夫球上的。

换了别的大富翁，去自己的庄园大多是为了休息，可是对洛克菲勒来说，更吸引他的是搞工程和参加重体力劳动。他先是请设计过纽约中央公园和许多其他公园的弗雷德里克·劳·奥姆斯特德的公司为波坎蒂科搞园林设计。接着，他亲自接过这项工程，把外请的设计公司降格为顾问，并且造了一座观察塔，用来指挥布置花园。洛克菲勒在园林设计方面很有天分，喜欢移植树木，其中有的竟高达 90 英尺。到了 20 世纪 20 年代，他在波坎蒂科搞了几个当时堪称世界上最大的苗圃，有一回一下子种了 1 万棵树苗，把其中一部分卖了赚钱。

洛克菲勒证实了索恩斯坦·维布伦的结论是荒谬的：即富人们“都本能地憎恶低级的劳动形式，”因为他一向认为体力劳动很高尚。他与儿子一道，亲自带领工人铺设了蜿蜒的小道，建造了壮观的景区。“我一辈子铺设了多少英里的路，”他回忆道，“连我几乎都算不清了，不过我还是经常这样干，直到累得精疲力尽为止。我在勘察道路时亲手划线，直到天黑得看不见那些小小的标桩和旗子才作罢。”他练就了一手娴熟的本领，修路时连工程师都不用。“我正在考虑搬走那个小丘，”他会一边说，一边

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迅速地估计需要搬动的土石方。“随口说说，我看那差不多有65万立方英尺吧。”

与在标准石油公司时一样，洛克菲勒在家里说一不二。他禁止雇来的300名工人——多数是黑人和意大利人——说脏话，甚至试图买下塔利敦惟一的酒馆，把它关掉。他尽管很苛刻，给的工钱不高，但从来不朝工人大叫大嚷，总是用耐心、体谅的态度对待他们，偶尔还会邀请他们到炉边坐坐，聊会儿天。

洛克菲勒之所以醉心于庄园建设，很可能是因为他不爱见人，宁可呆在闭塞的家庭环境中。正如一位早期传记作家指出的那样：“他到处遭人诟骂，身体与精神状态都几近崩溃，所以几乎在30年前就不得不退缩到石墙、有刺的金属栅栏和带格栅的铁门后面去。”他喜欢在自己的领地里与人交往，客人全得服从他的规矩和时间安排。他还担心恐怖活动。1892年初，乔治·罗杰斯告诉塞迪他刚刚收到一封署名为“公正或灭绝”的信，信中警告说，已经寄出了一颗邮件炸弹。这类威胁使洛克菲勒在设计庄园时感到很为难，因为他想把自己的领地对公众开放。最后，他决定留出一块四五百英亩安全的私人活动中心地带来保护自己，其中包括家人住的几幢房子和高尔夫球场，四周围上栅栏，还派出警卫看守。外人只要不开车进来，便可以在庄园中的其他地方转悠。几十年来，波坎蒂科成了人们远足和骑自行车的天堂，由此可见，洛克菲勒的领地既封闭又开放。

后来的美国人心目中对约翰·D·洛克菲勒有这样一种根深蒂固的印象：他是个秃顶、干瘪的人，一个枯干老头。其实，19世纪90年代早期在他身体出问题之前，有机会走进他私人办公室的为数不多的几个记者看到他年轻的外表时不由感到吃惊。他写的信确实说明，他的头发开始脱落的时间比以前想像得要早。1886年，他才47岁就已经开始成瓶地买生发剂了。1893年，由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于消化道疾病和为芝加哥大学的资金操心，洛克菲勒的脱发症突然加重了。

引起全身性脱毛症的原因有多种，包括遗传因素和承受极大的压力，问题是几乎确定不了究竟是其中的哪个原因。对洛克菲勒来说，这个病恰好始于19世纪90年代初他的健康开始恶化的时候。1901年，这一症状明显地变得严重了。塞迪在那年3月的一个记事本中写道："约翰的胡子开始脱落，到了8月，身上所有的毛都掉光了。"

他外表的变化十分惊人：突然之间，他变得又老又胖，弯腰驼背——几乎认不出来了。他像是老了好几十岁似的，没了毛发，脸上的缺陷变得愈加明显：皮肤干燥得像羊皮纸一样，嘴唇显得太薄，头则显得太大，而且凹凸不平。开始脱发后不久，洛克菲勒去参加J·P·摩根举办的一个晚宴（这是他参加的为数不多的几个社交宴会之一），他坐在满脸困惑的美国钢铁公司新任总裁查尔斯·施瓦布旁边。"我知道你认不出我来了，查理，"洛克菲勒说："我是洛克菲勒先生。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十章 神秘的信念

Chapter 20



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



弗雷德里克·盖茨（坐者）和西蒙·弗莱克斯纳，后者为洛克菲勒医学研究所所长。（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒如此令人不解——直到今天人们对他还是爱恨交织——的原因是，他身上好的一面如此之好，恶的一面也如此之恶。历史很少产生过性格如此矛盾的人物。在百思不得其解之后，我们几乎只能这样假定，世上至少有两个洛克菲勒：一个是虔诚的善人，一个是背弃教义、动机卑鄙的商人。令我们更感迷惑的是，从标准石油公司首脑到慈善帝国的君主，洛克菲勒丝毫不觉得这两者之间有什么不相称的地方。他没有把退休生活看成是在为自己赎罪。他如果地下有知的话，一定会非常赞赏温斯顿·丘吉尔①后来对他的评价："标准石油公司的这位缔造者不认为自己有必要为进天堂而花钱堵住众人的嘴！"洛克菲勒始终认为，自己在标准石油公司时提供了那么多的就业机会，生产出人人都买得起的煤油，与之相比，他那些大规模的善举则相形见绌。

当他的财富积攒到了难以想像的程度时，约翰·D 还保留着他那种神秘的信念：上帝给他钱是为了造福于人类。到了 20 世纪初，随着他拥有的标准石油股票和其他投资全都大幅增值，如何处置这些金钱的压力也与日俱增。在盖茨为他效力之前，洛克菲勒很难做到按其财富的比例增加自己的捐赠——这块心病越来越重，一直把他推到了心理危机的边缘。为了避开别人在政治上对他的攻击、安抚公众舆论，洛克菲勒在当时不得不捐赠更多的钱财。即使是出于纯粹的一己私利，他也必须表现得像慈善家一样无私和富有公益精神。那些把洛克菲勒的善举视作纯粹是为了

① Winston Churchill，1871—1947，美国历史小说家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进一步攫取经济利益的评论家们没有看到，他有一个更为重要的目的：他需要证明，富有的商人也可以体面地卸下财富的包袱。此外，明智地处置自己的财产则有可能阻止别人追究其来源。

正是出于这种政治上的需要，洛克菲勒总是与自己的慈善事业保持着一定的距离，这样能表示出一种低调的姿态。由于那些专事揭丑的人已经使公众对洛克菲勒产生了根深蒂固的不信任感，他必须打消人们的怀疑：即他的乐善好施不再是一种诡计，不是企图在受到调查后重新树立良好的公众形象。洛克菲勒的慈善事业总是受到一个固有的两难境地的摆布：这些事业的影响极其巨大，而在实施这一影响时却步履维艰。盖茨有一次在解释洛克菲勒各种慈善事业的理事会成员从不接受采访的原因时说，如果他们颂扬自己的善行，“势必会让人们更加怀疑［洛克菲勒的］施舍并非没有追逐私利的动机。”

最让洛克菲勒感到棘手的是，如何摆正行善与自力更生之间的关系。他常常担心自己会助长依赖情绪，破坏新教主张的不劳动者不得食的伦理原则。“这可是个大问题，”他承认道，“要学会既帮助了对方，又不至于削弱对方的道德勇气。”他很怕看到出现大批大批的乞丐仰仗其施舍为生的现象。早在 19 世纪 80 年代，洛克菲勒在考虑赞助克利夫兰一个退伍军人组织时就告诫弟弟弗兰克说，他“不愿意鼓励一大群不负责任、喜欢冒险的家伙异想天开，一见到我就向我要钱。”他时常提醒儿子说，搞一项慈善事业要比终止它容易得多。

他还处处小心，惟恐打乱现有的社会等级制度。他坚信社会总是赏罚分明的，认为富人是因其超群的智力和事业心而得到回报。相反，一个人在生活中的失败几乎总能归咎于他个性上的某些弱点，归咎于他身体上、心理上或性格上的某些缺陷……。我个人认为，造成人与人之间贫富差别的主要原因是他们个性上的差异，我们只有用我们良好的素质帮助更多的人树立起坚强的性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格，才能帮助更多的人拥有财富。

弗雷德里克·T·盖茨是洛克菲勒慈善事业的守护神。盖茨尽管当时很少抛头露面，却在他死后出版的回忆录中对自己的贡献大大宣扬了一番。诚然，盖茨是由洛克菲勒一手培养起来的，他之所以能享受极大的自由，部分原因是洛克菲勒把他培养成了自己的代理人。由于洛克菲勒远离自己的慈善帝国，他的作用几乎总是被低估，但盖茨承认，建立医学研究机构正是洛克菲勒本人的主意。1894 年前后，威廉·雷尼·哈珀首先提出在芝加哥大学建一所医学院的建议，但洛克菲勒表示反对，并提出一个全新的方案：建立一个主要或完全致力于研究的医学系。盖茨生来具有说客的本领，能用无与伦比的精力和智慧来传达君主的愿望。3 年后，他提议建立一个医学研究机构，深知这个建议一定会引起洛克菲勒的共鸣。

1897 年夏天，盖茨和家人一起在卡茨基尔山上度假时，埋头读了一本厚度足可以用来顶住大门的书《医学原理与临床实践》，这本长达千页的巨著的作者是当时最有名望的内科医生、约翰·霍普金斯医学院教授威廉·奥斯勒①。（除了布道小册子之外，洛克菲勒几乎不看书，盖茨则博阅群书，自称在主持洛克菲勒的慈善事业期间看过上千本书。）那年春天，盖茨捱过一场重病之后活了下来，这场病引发了他对美国医学的兴趣。奥斯勒的这部杰作可不是夏天度假时的轻松读物，但盖茨还是借助一本医学词典啃了下去，而且越读越感到惊叹不已。他私下对威廉·雷尼·哈珀说，他“很少读过这么有意思的书。”奥斯勒的著作无意中暴露了医学的落后状况，这使盖茨大感惊骇：作者描述了许多疾病的症状，却很少指明引起这些疾病的细菌，而且只提供了

① William Osler，1849—1919，加拿大医生、医学教育家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四、五种疾病的治疗方法。这种只善于描述具体症状而却不擅长诊断和治疗的医学怎能让人折服？盖茨突然清晰地意识到建立一个专门对付传染病的医学机构的重要性。他选择的时机再好不过了，因为在当时细菌学研究已经取得了重大的进展，人们首次分离出一些致病的微生物，这就把医学一劳永逸地从洛克菲勒医生之类的药贩子手里夺了过来。

盖茨满怀热情地匆匆给洛克菲勒写了一个极富感染力的备忘录，提议建一个医学研究机构，还列举了两个欧洲的先例：巴黎的巴斯德学院（成立于 1888 年）和柏林的科赫[①]传染病研究所（成立于 1891 年），这两个机构极大地提高了欧洲医学的声誉。在当时，建立一家医学研究机构的想法对美国人来说还很陌生。那时大多数美国医学院都以商业为目的，教师全是些兼职教书赚外快的临床医生。医学院的用人标准极低，有些学校的教师连大学学位都没有。由于这些"医学工厂"没有任何开展重大研究课题的动力，医学只能在科学与臆测之间徘徊。盖茨请洛克菲勒聘请斯塔尔·墨菲（Starr Murphy）调查医学界对建立这样一个机构的态度，结果发现很多医师都坦率地表示怀疑美国是否有足够的科研人才来组建这样一个机构，他们建议向私人实验室提供小额赠款。

对盖茨的这份备忘录，洛克菲勒沉默许久，把它搁置了好几年。不过洛克菲勒最终还是认识到，此类医学研究完全符合他的需要：既保险又得人心，也不会引起争议。虽然不能保证洛克菲勒聘用的科学家一定能搞出什么新发现，但他们同样不会让创建人感到难堪。科学家可以从一流大学里挑选，让他们在毫无拘束的条件下开展工作。这样的机构还将填补慈善领域的一项空白。

① Robert Koch，1843—1910，德国细菌学家，发明细菌培养法和染色法，分离出多种病菌，获 1905 年诺贝尔医学奖。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盖茨对奥斯勒说："这种善举如今在美国几乎无人问津，却是人们最需要的，也是所有的慈善事业中最有前途的。"的确，推动医学的发展与洛克菲勒的要求完全相符，最终成了他设立基金的通用标准。

这项建议遭到医学界的怀疑，在他们看来，花钱请一些成年人去胡思乱想，搞些毫无用处的发现，这种做法有欠考虑，甚至不切实际。在当时，由研究机构推出革新无论在工业界还是医学界都尚无前例。洛克菲勒的其他投资大都是盖茨因他人的请求而进行的，此刻他却要不顾普遍的反对意见去推行自己的主张了。

盖茨曾经希望这个新建的机构可以与芝加哥大学结盟，但他的希望落空了，因为哈珀博士完成了芝加哥大学与拉什医学院的合并，而拉什医学院恰好是盖茨希望废除的那种专业院校。当时的美国医学界卷进了两大派别的公开冲突：一派坚持采用逆势疗法，使病体产生与所治疾病相异的效果，另一派则主张顺势疗法，试图在健康人体内诱导出与所治疾病相似的症状以预防疾病。拉什医学院强调倾向逆势疗法，洛克菲勒偏好顺势疗法，盖茨则把这两种疗法全都视作令人反感的伪科学而加以排斥。他在1898年告诫芝加哥大学说："我确信洛克菲勒先生主张成立一家既不偏好顺势疗法也不偏好逆势疗法，只在医学研究中保持科学态度的机构。"尽管如此，哈珀还是坚持与拉什医学院合并，从而永远失去了在芝加哥大学建立洛克菲勒医学研究所的机会。洛克菲勒的顾问们在会晤了哈佛大学和哥伦比亚大学的逆势疗法支持者之后认为，还是在纽约创建一所独立的研究机构更便当些。

洛克菲勒很赞成这个建立规模适中的独立研究中心的决定。他与哈珀发生过多次剧烈的争吵，无疑对学术界的勾心斗角和行政管理人员的放空言论腻烦透了。独立的医学研究机构可以牢牢地控制在他手里，尽可能不出现令人始料不及、大感不快的财政亏空。在为洛克菲勒医学研究所（Rockefeller Institute for Medical

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Research，简称 RIMR）捐款的问题上，洛克菲勒坚决杜绝了他在为芝加哥大学捐款时犯下的错误，这个错误已经成为他不建立什么样的机构的前车之鉴。他曾与奥古斯塔斯·斯特朗就浸礼会大学选址问题大吵了一场，这一回肯定很高兴选择他所在的城市设立研究中心。

如果说芝加哥大学似乎在哈珀博士想像力丰富的大脑里早已完全成形的话，那么与之相比，洛克菲勒医学研究所在 1901 年成立时则有意搞得不动声色。它没有启动资金，总部暂时设在列克星敦大街的一幢大楼上。这样的低调处理旨在不让人们期待美国第一家完全致力于生物医学研究的机构会突然创造奇迹。洛克菲勒一反常态，这一回同意该机构以他的姓氏命名。他许诺给这个项目的捐款——10 年总共 20 万元——在当时可谓一笔巨资。为了避免芝加哥大学的错误重演，洛克菲勒没有答应额外的捐赠，而是故意让研究所的管理人员蒙在鼓里，以免他们过分依赖他的支持。

洛克菲勒设了一笔奖金，用以招聘最出色的人担任主要职位。“约翰，我们是有钱，”他对儿子说，“但是只有在找到有主意、有想像力和勇气的能人把钱用在能出成果的地方，我们的钱才对人类有价值。”洛克菲勒让科学家而不是外行的理事来掌管开支，此举在当时被认为是一项改革。该机构不公开的规矩是：召集才智出众的人，把他们从琐碎的小事中解脱出来，让他们去异想天开，不向他们施加压力或横加干涉。如果创建人营造了一个有利于创造力发挥的环境，奇迹就很可能会发生。

研究所里很快就群英荟萃。这项研究的首席顾问是约翰·霍普金斯医学院第一任院长、病理学教授威廉·韦尔奇博士（William H. Welch）。韦尔奇是个单身汉，身材肥胖、秃顶，留着山羊胡子，学生们亲切地称他“宝贝”。他举止笨拙却喜欢交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际，从美食、戏剧到莎士比亚的十四行诗无所不爱。他在德国完成学业后，于 1878 年在贝尔维尤临床医学院开设了美国第一个病理实验室，把德国医学的高标准引进到美国。15 年后，霍普金斯大学成立了医学院，由韦尔奇领导着一批多数在德国学成归来的全职教师和研究人员——这是美国医学史上的一座里程碑。在洛克菲勒的金钱的鼓励下，这种模式后来在全国为人仿效。洛克菲勒的助手们在吃不准的情况下，总是拿约翰·霍普金斯医学院当做准绳来衡量医科教学方面的进展。

作为洛克菲勒医学研究所的理事会主席，韦尔奇拉来他的得意门生西蒙·弗莱克斯纳①出任研究所的首任所长。他认为弗莱克斯纳是他最有才华的学生、美国最好的青年病理学家。弗莱克斯纳是德国犹太人后裔，在肯塔基州的路易斯维尔长大，完全属于洛克菲勒心目中的那种具有自我约束力和靠个人奋斗成才的人。

1902 年初韦尔奇请弗莱克斯纳出山时，弗莱克斯纳尽管受到医学界的高度敬重，但还算不上是个权威。他当时 39 岁，正面临着一个痛苦的抉择：是接受在宾夕法尼亚大学担任病理学终身教授的机会，还是跳进一个如他所言的“完全为发现新东西而设的机构”的旋涡。弗莱克斯纳问盖茨为什么那么肯定能搞出新发现时，盖茨傻笑了一下答道，他有那种愚人的信念。整件事情似乎那么模糊不清、不着边际，致使弗莱克斯纳犹豫了好几个月才接受这个职位。他力争要求得到向他招聘的研究人员发放高薪的权力，并要求对方答应为研究所建一座小型附属医院，使处于研究阶段的疾病得以在临床中进行跟踪观察。

弗莱克斯纳身材瘦削、表情严肃，戴着一副眼镜，脸部特征和他的头脑一样清晰、精确。作为一名管理者，他行事公正、讲

① Simon Flexner，1863—1946，美国病理学家和细菌学家。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

究实际，这正合洛克菲勒的心意。许多人从他那一本正经的外表下看到些许温情，但他不是个虚张声势地挥舞大棒的家伙。“弗莱克斯纳很称职，”门肯[①]说，“但他又是个刻板得近乎自负的家伙。”不止一位科学家对他苛刻的要求和尖刻的批评感到心惊胆战。洛克菲勒显然受到了这位崇尚完美的所长的鼓舞，在那年6月许诺再给洛克菲勒医学研究所100万元捐款。想起哈珀花钱如流水的情景，洛克菲勒规定弗莱克斯纳必须在10年时间里分批接收这笔款项，这就减慢了研究所的发展速度。

西蒙·弗莱克斯纳最终成了研究所的象征，他对科学的严谨态度体现了他高尚的格调，这种格调自始至终成为研究所的特点。弗莱克斯纳有一种出色的天分，能使公众对洛克菲勒医学研究所的工作产生浓厚的兴趣。他上任不久后，一位记者在费城他的实验室里“一片令人生畏的实验用瓶瓶罐罐当中找到了忙得像只黄蜂似的”弗莱克斯纳，他传达了这个新建机构的大胆设想，称它是“一个影响深远的计划，覆盖了疾病起因和预防的一切研究领域。”他对纯理论研究怀有传教士般的热情，这在当时的科学界里十分罕见。“在医学研究中没有用不着的知识，”他说。“我们产生的想法没有先后顺序。在我们对基础知识还没有足够的了解时，也许只会发现表面的细节。不过到头来，所有的知识都会有它合适的位置。”

由于弗莱克斯纳的加盟，一个调查小组跑遍曼哈顿，以便为研究所选定永久的地点，并于1903年买下了一块13英亩的农田，这块地位于一处布满石头的陡岸旁，从那儿可以俯瞰第64街和第68街之间的伊斯特河。洛克菲勒第一次看到这块地时，那儿还是一片荒芜，不见树木的斜坡上有一些奶牛在吃草。这一地区当时还非常贫穷，连蒸汽供暖公司都不把管道往那儿铺设，

① H. L. Mencken，1880—1956，美国评论家、新闻记者。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去那里办厂的只是一些像酿酒厂和屠宰场之类散发出难闻气味的行业。洛克菲勒花66万元买下了这片被称为谢默豪恩的土地。列克星敦大街和第50大街的两栋褐砂石房子为时18个月的租用期结束后，洛克菲勒医学研究所于1906年5月搬进了它在约克大街上的新居。从当时的照片里看到的是一栋坚固的六层砖楼，矗立在一片光秃秃的迎风山坡上，两侧是一小丛树和几个小棚屋，背后是正在兴建中的昆斯大桥。人们很难把这张照片同现在的洛克菲勒大学联系起来，这个诺贝尔得主的摇篮景色如画，壮观的大门和高大的树木仿佛道道屏风，把纽约市区隔在墙外。

洛克菲勒和在标准石油公司时一样，扮演着在幕后发号施令的领袖，从远处操纵着一切。他通过简短的备忘录把自己的愿望传达给下属，并且保留所有大额款项支出的批准权。他在商业活动中学会了靠专家解决问题，从而使自己看上去远离自己的慈善事业。1910年，前任哈佛大学校长查尔斯·埃利奥特向盖茨感叹道："洛克菲勒先生捐献金钱时依据的是他人的调查结果而非他个人的好恶，这种方式十分小心谨慎。可这样一来，他就几乎无缘享受行善后得到回报那种真正的快乐了。"

洛克菲勒从不干涉研究所的自主权，有很长一段时间甚至不过去看看。西蒙·弗莱克斯纳很感激他这种做法，几度邀请他去研究所参观。"他很谦和地说，他不能占用大家的宝贵时间，"弗莱克斯纳说，"当我对他说我们经常有人去参观时，他说这就更不该占用我的时间了。"主楼投入使用几年后的一天，洛克菲勒父子正好就在研究所附近，小洛克菲勒提议道："爸爸，你还没去过那个研究所呢。咱们叫一辆出租车过去看看吧。"洛克菲勒很勉强地答应了。等车在研究所外面停下后，他只是坐在车里看着它。"爸爸，"小洛克菲勒轻声催促道："您难道不想进去看看吗?""不，"洛克菲勒说。"我看看外面就可以了。"他最后经不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

住劝，还是进去了。一位工作人员带他俩匆匆参观了一遍。洛克菲勒表达谢意后离开了，此后再也没有来过。他极不愿意张扬自己，在经商方面又如此受人非议，却在行善方面似乎显得十分高尚，在科学家面前表现得如此谦虚，实乃可敬，因而赢得了模范捐赠人的美名。

洛克菲勒这种超然的做法固然很开明，但也不乏有自我保护的意思，因为他担心面对面的接触会招致对方请求追加资金。几乎可以肯定，他在此之前一直没有造访研究所的一个原因是，他希望这样能使弗莱克斯纳琢磨不透他的意图。直到 1911 年洛克菲勒还这样忠告儿子说："我想最好还是别让研究所的代表得到任何暗示，认为我们不久便能以某种目的增加捐赠。让我们牢牢地掌管着研究所，再观察一段时间，看看他们到底干得怎么样，并且尽量推迟确认捐赠的日期，这是追加捐款的学问。"洛克菲勒医学研究所如此缓慢地发展恰恰是典型的洛克菲勒处事方式。

由于愤世嫉俗的人认为洛克菲勒医学研究所将会退缩到与现实无关的象牙塔中，因此盖茨尽力不让弗莱克斯纳产生企图取得立竿见影效果的情绪。但是，就在 1904 与 1905 年之交的那个冬天，一个不期而至的机会使他们得以大显身手。那年冬天，纽约有 3000 人死于流行性脑脊膜炎，为了治疗这种疾病，弗莱克斯纳在马的身上培养出一种血清。1907 年，他在猴子身上做实验时发现，这种血清如果注射在脊椎管适当的位置上能有效地治疗这种疾病。洛克菲勒急切地关注着实验的进展，并于 1908 年 1 月 17 日告诉一位朋友说："就在两天前我接到一位德国医生的电话，他给一名患者注射了这种血清，并且报告说，第一次注射后的 4 个小时内病人的体温就恢复了正常，而且保持了下去。他当时认为病人很有希望康复。"直到 1911 年初纽约市卫生委员会采取紧急措施时，洛克菲勒医学研究所才开始免费分发弗莱克斯纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

血清，以作为一项公益服务。后来，人们用磺胺药片和抗生素来治疗这种病，在此期间弗莱克斯纳血清已经挽救了几百也许是几千人的生命。新闻界把弗莱克斯纳奉为奇迹创造者，这是给实验室带来的回报。

在反托拉斯指控甚嚣尘上的那些日子里，弗莱克斯纳的成功为洛克菲勒赢得了人们的信赖，也使主人慷慨解囊。1907 年初，研究所理事会请求洛克菲勒捐赠 600 万元。洛克菲勒为了给这种不切实际的想法泼点冷水，只答应给 260 万，不到所要求的一半。同年，小洛克菲勒建议父亲说，时机已经成熟，可以建立答应弗莱克斯纳的小型附属医院了。捐赠加上建医院的费用总共达 800 万元。正当洛克菲勒反复考虑这件事时，弗莱克斯纳血清的成功使天平发生了倾斜：1908 年 5 月，小洛克菲勒通知理事会说，他父亲出于对这项成功的敬意，将建造一座有 60 个床位的医院和一间有 9 个床位的隔离病房。看到医院的蓝图后，洛克菲勒像往常一样，在慷慨解囊之余提出了节省的要求。“这些机构动辄开口要钱，”他告诉儿子。“我们可不能乱花 1 分钱啊。”医院在 1910 年开张后免费治疗患有以下 5 种重点研究的疾病的病人：小儿麻痹症、大叶性肺炎、梅毒、心脏病和婴儿肠道病。医院顶层的五间病房是为洛克菲勒家庭保留的，可是老洛克菲勒从没利用过这种特权，尽管盖茨不时劝他这样做，并向他保证“那里的医生绝对彬彬有礼、殷勤有加，护士也个个堪称模范。”但洛克菲勒还是固执地去找他的正骨疗法和顺势疗法大夫，因为这些人更听他的摆布。

此时，随着一笔永久性独立基金的设立，洛克菲勒医学研究所实行了具体的细则，决定成立一个由科学家组成的委员会，对研究工作拥有无限的权力——充分显示了对科学的信心，这在美国慈善史上是没有前例的。（另外还成立了一个理事会，负责财政事务。）一家杂志这样评价道，洛克菲勒医学研究所现在“很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能是世界上研究疾病起因和治疗方法的设备最好的机构”——对于一个成立不到10年的机构来说，这真是一个极高的赞誉。它正在成为世界各地同类机构中得到捐赠最丰厚的研究所，并且接连不断地创造出医学奇迹来。

弗莱克斯纳不仅是个实验室天才，还是一位帅才。他把一些很有才分但误入歧途的人、性格孤僻的人，行为怪诞的人都收罗了进来，使那些人觉得研究所里宽松的气氛十分适合进行创造性工作。在伊斯特河的那段陡岸上，他组织起了一支杰出的科研队伍——并自豪地称他们为他的首席演员——其中包括保罗·埃尔利希①和雅克·洛布②。另一个应聘而来的天才是实验能手日本人野口英世③，他后来在梅毒病菌的研究中做出过突破性贡献。弗莱克斯纳把研究所分成几个各自为政的部门，围绕每一位常任天才科学家建立一片领地，自己则负责监管主要的预算开支。

弗莱克斯纳最有远见的决定是，从芝加哥请来了出生于法国的外科医生亚历克西斯·卡雷尔博士④。卡雷尔个头矮小、体格健壮、身板笔直，一副军人气派，却又是个天主教神秘主义者和顽固的保皇派。1894年，法国总统萨蒂·卡诺⑤被刺客扎伤后因一条血管断裂大出血而身亡，卡雷尔因此确定了自己未来医学研究的方案。他当时只有21岁，便开始致力解决接上断裂的血管这个难题，并且找到了解决的办法，推动了后来的输血、器官移

---

① Paul Ehrlich，1854—1915，德国医生，血液学和免疫学奠基人之一，获1908年诺贝尔医学奖。——译者注

② Jacques Loeb，1859—1924，美籍德裔生物学家，提出蛋白质胶体行为学说。——译者注

③ Hideyo Noguchi，1876—1928，日本细菌学家。——译者注

④ Alexis Carrel，1873—1944，创造血管缝合技术，为器官移植奠定了基础，获1912年诺贝尔医学奖。——译者注

⑤ Sadi Carnot，1837—1894，法国第三共和国第四任总统。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

植和其他先进外科手术的成功。洛克菲勒经常在饭桌上绘声绘色地向客人们讲有关卡雷尔的故事，说他在 1909 年挽救了一名早产儿的生命，这孩子患有新生儿便血，是由于消化道渗血造成的。在那次不可思议的手术中，卡雷尔把婴儿腿上的一条血管接到他父亲（纽约的一位医生）的动脉上，使脸色发青的婴儿苏醒了过来。没过几分钟，婴儿的脸上就泛起了玫瑰红。1912 年，卡雷尔获得了诺贝尔医学奖，是美国第一位获得此奖项的研究人员。

洛克菲勒很幸运，他捐钱的时机恰逢医学研究作为一门学科已臻成熟并且提供了无限机会的时刻。这位巨头的其他慈善事业也许没有一项取得过如此全面的成功。安德鲁·卡内基顺应适者生存的劳动分工原则，把医学领域拱手让给了洛克菲勒。一次，有人请求他搞医疗设施建设，他精明地笑道："这是洛克菲勒先生的专长，去找他吧。"

在经历了几十年躲避辱骂的日子之后，洛克菲勒和他的追随者听到人们真心诚意地对洛克菲勒医学研究所大加赞扬，感到十分欣慰，甚至有些意外。欣喜异常、红光满面的盖茨说："哪怕最敏感的人也难听到一句不入耳的话。"小洛克菲勒在为研究所申请资金时对父亲说："您建立的基金会没有一个像医学研究所这样深得人心，听不到一丁点批评。因此我觉得从某种意义上来说，把大笔的钱投到那里比投到任何地方都安全。"盖茨则接着这个话题发挥下去，认为洛克菲勒的金钱可以通过医学研究来造福于世上每一个人，而且"医学研究的价值是世上最有普遍意义的价值，对于每个活着的人来说都是最为至关重要的。"长年来几乎是千夫所指的洛克菲勒怎能拒绝这个为全人类造福的角色呢？他的捐赠也反映出他对长寿之道孜孜以求的关切之情。瑞士心理分析学家卡尔·荣格在 1912 年邂逅洛克菲勒后，写下了自己的印象："他挂牵的几乎全是自己的身体健康，总想着试试各种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

药物和新的饮食方法，也许还有新的医生！”

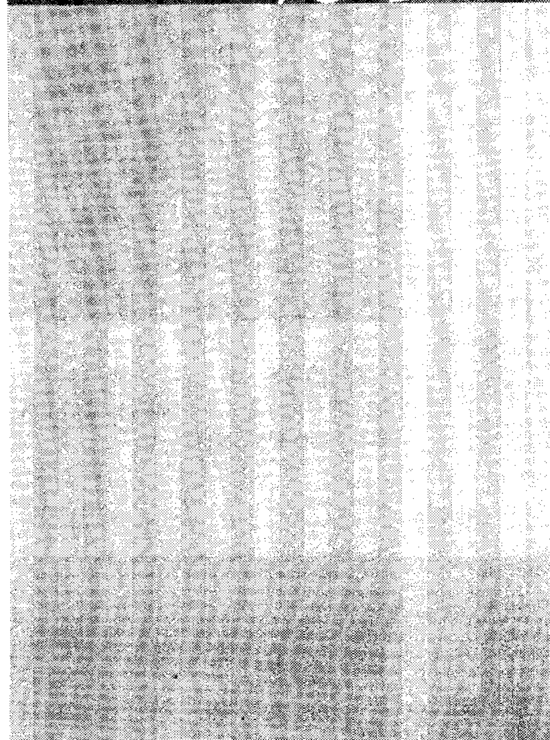
洛克菲勒总共向研究所捐赠了6100万元。到了1950年，由于有了太多的效仿者，它需要改变方向，于是便从一家研究中心变为一所专业性大学，只授予博士学位和提供研究员基金，并于1965年正式更名为洛克菲勒大学。学校教师的名单上，诺贝尔奖得主比比皆是，在70年代竟有16名之多。对于一个走街串巷、兜售疗效可疑的万应灵药的小贩的儿子来说，这真是一项令人难以置信的成就。温斯顿·丘吉尔对洛克菲勒在这一领域所做的贡献给予了最崇高的褒扬，他在洛克菲勒去世后不久写道：

> 如果历史为约翰·D·洛克菲勒做出最终评价的话，他向科研事业所做的捐赠完全可以视作人类进步的里程碑。科学第一次获得了自由；长期开展大规模实验已成为可行之事，实验人员得以摆脱财政短缺的阴影。文艺复兴时期的艺术应当感激教皇和王室的资助，而当今的科学则应感激那些慷慨大方、具有远见卓识的富人。在这些富人当中，约翰·D·洛克菲勒堪称最高典范。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十一章　审判日

Chapter 21



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



面无表情的约翰·D·洛克菲勒正在参加1908年11月的大选投票，那是在举国震惊的阿奇博尔德行贿丑闻被揭露后不久。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1906年12月18日，联邦政府依照谢尔曼反托拉斯法在密苏里州起诉标准石油公司，要求解散该公司，列在被告名单上的有新泽西州标准石油公司、它下属的65个分公司以及公司的一批顶尖人物，包括约翰·洛克菲勒、威廉·洛克菲勒、亨利·弗拉格勒、奥立弗·佩恩、约翰·阿奇博尔德和亨利·罗杰斯等。他们被指控垄断石油业和密谋使用下列众所周知的手段限制贸易：收取铁路回扣、滥用输油管道垄断权、制定掠夺性价格、刺探工业机密和秘密设立挂名的竞争公司。政府建议予以全面制裁，即把这个庞大的联营企业的下属机构分解成彼此独立的公司。1907年的政府报告公布说，财大气粗的标准石油公司依然控制着87%的炼油业，把持着87%的煤油出口，经营着89%的国内煤油销售，其规模比它最强劲的竞争对手纯净石油公司大出20多倍。政府提出起诉后，标准石油公司的头头们尽量显出乐观的样子，错误地认为自己仍然是不可战胜的。在一封标有“绝密”字样的信中，洛克菲勒告诉阿奇博尔德，有报道说司法部对这个案子缺乏信心，它只不过是罗斯福策划的一次无足轻重的挟私报复罢了。“这个计划是他眼下与朋友经常谈到的一个话题，表明此举意在报复。一旦起诉失败，他打算尽其所能地推动立法，目标仍然不变。”

看来毫无疑问的是，标准石油公司在与罗斯福打交道时犯了严重的错误。1907年1月，总统与他的劲敌之一、俄亥俄州参议员约瑟夫·福勒克（Joseph B. Foraker）在华盛顿烧烤俱乐部（Gridiron）的一次宴会上当着满座宾客争执起来。福勒克参议员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是标准石油公司的忠实盟友，他坚决反对采取措施约束企业。罗斯福怒不可遏地谴责了福勒克和站在他背后的那些“拥有巨额财产的恶人。”在他说出这一经典名言时，有些记者认为他把目光移向了J·P·摩根，而摩根的朋友则坚持说总统是在看当时坐在摩根旁边的亨利·罗杰斯。后一种说法很可能是对的，因为摩根和他的客户们同白宫相处得比较好。如果说罗斯福对摩根的企业（美国钢铁公司、国际收割机公司，等等）比对标准石油公司更宽容的话，其部分原因是摩根财团服从公司管理局的指导，并且采取了非正式的措施，以纠正自己的违法行为。小洛克菲勒在向父亲汇报反托拉斯案的情况时，转达了当时的一些传言：美国钢铁公司唆使弗兰克·凯洛格把枪口对准标准石油公司，以转移公众对自己的怒火。他还提到，包括查尔斯·普拉特和爱德华·贝德福德在内的几位标准石油公司高级经理认为，美国钢铁公司同政府和解是明智之举，而阿奇博尔德却一直在愚蠢地对抗。老洛克菲勒则认为，单单指控标准石油公司违法经营是因为有人想报复，他声称：“其他大公司能够逃脱惩罚，那是因为国内最精明能干的律师都认为它们比标准石油公司更不堪一击。”

到了1907年夏天，反标准石油公司的政治斗争在一个更加广阔、残酷的战场上展开了，先后有7个联邦案子和6个州（得克萨斯、明尼苏达、密苏里、田纳西、俄亥俄和密西西比）级案子提交法院，控告严阵以待的标准石油公司。几乎每星期都会有新的交锋。那一年，俄亥俄州的一个大陪审团认为洛克菲勒和公司其他头目有939条罪状；田纳西州根据反托拉斯法提出了一个驱逐托拉斯企业的议案；密苏里州则对沃特斯－皮尔斯公司处以罚金并将其驱逐出境；如此等等，不一而足。

洛克菲勒的68岁生日越来越近，他从未料到自己的晚年会如此不太平。他的财富甚至无法为他买到穷人享有的片刻安宁。作为标准石油公司名义上的总裁，他陷入了困境，因为他要为那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些他未曾同意的行动负责。洛克菲勒在 1907 年 7 月写的一封信表明他十分痛苦，再次请求阿奇博尔德接受他的辞呈，以便摆脱苦恼。在后来的两个星期里，他一次又一次递交辞呈，告诉阿奇博尔德这样能让他少收几份传票。尽管洛克菲勒拥有标准石油公司 27.4%的股份——是第二大股东弗拉格勒的 3 倍——阿奇博尔德还是直截了当地拒绝了他。洛克菲勒只好服从这个由他一手提拔起来的门生，但他并不喜欢这个决定。

从这些纷至沓来的诉讼案中可以明显地看出：尽管输油管道公司已经主宰石油业达几十年之久，铁路运费回扣作为一个争端依然存在。由于 1903 年的埃尔金斯法案和 1906 年的赫伯恩法案先后禁止收取铁路回扣，公众天真地认为这个问题已经解决了。州际商业委员会在 1907 年 1 月报告说，标准石油公司还在暗中收取回扣、刺探竞争对手的机密，成立披着伪装的子公司并且参与制定掠夺性价格——与洛克菲勒在 19 世纪 70 年代犯下的种种弥天大罪如出一辙。罗斯福和他的内阁亟须一个判例来证实标准石油公司确实与铁路部门有过勾结，以此来渲染营私舞弊的托拉斯和阴险狡诈的铁路公司双双犯下的罪行。

1907 年，这个问题在芝加哥的一个案子中及时暴露出来了，该案指控印第安纳标准石油公司从芝加哥 - 奥尔顿铁路公司那里非法收取回扣。涉及回扣的那些货物来往于印第安纳州的怀廷和伊利诺伊州的东圣路易斯两地，而且是在埃尔金斯法宣布收受回扣为非法之后。（这使我们回忆起洛克菲勒一直坚持的说法：标准石油公司在 1887 年禁止收受回扣后再也没有干过此事。）芝加哥法庭的头号人物是一位名叫凯内索·蒙顿·兰迪斯（Kenesaw Mountain Landis）的法官，此人身材瘦削、说话直率，年仅 41 岁头发就过早发白，刚刚被任命为联邦法官，后来还担任过第一任棒球协会总干事。

兰迪斯迫不及待地想对标准石油公司课以令人瞠目的巨额罚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金，便让该公司的律师提供它在1903年到1906年的资本总额和收益总额。兰迪斯知道，标准石油公司的律师们正处于进退两难的境地：如果提供真实数据，他们可能会被处以罚款以示惩戒；如果隐瞒真相，他们自己会问心有愧。1907年6月26日，这位联邦政府的地方检察官企图从标准石油公司的顾问约翰·米勒（John S. Miller）嘴里套出了解这些数字的雇员名单，米勒直率地回答说："去你的吧。"这个尖刻的答复产生了适得其反的效果：兰迪斯派出联邦地方法院执行官传唤标准石油公司的几个头目，其中就有洛克菲勒。洛克菲勒无视法官的命令，又一次躲开，去马萨诸塞州皮茨菲尔德住到女儿艾尔塔和女婿帕马利家里。他告诉卧床不起的塞迪——此时她已是久经沙场的老将了——绝口不提他的去向，在写给他的信上只用帕马利的名字。在那些天里，新闻界都在猜测洛克菲勒的去向，兰迪斯派出的传票送达员则在新英格兰①乡间四处寻找这位巨头的踪迹。

当罗斯福和他的司法部长听说兰迪斯要把洛克菲勒送上法庭，都感到十分惊讶，因为一旦洛克菲勒在芝加哥一案中出庭作证，他就有可能获得"证人起诉豁免权"，从而在以后更为重要的联邦反托拉斯案中免于刑事起诉。他们派了一位特使去芝加哥请求兰迪斯改变主意。"我愿意满足罗斯福先生的愿望，"兰迪斯说。"我愿意做任何合情合理的事情来满足他的愿望。可是洛克菲勒居然把我的传票送达员当猴耍，因此我要把他带上本法庭以维护法律的尊严。"洛克菲勒肯定也意识到出庭作证在法律上有空子可钻，因为他突然从皮茨菲尔德与兰迪斯法官联系，并主动从一位副执行官的手里接过了传票。

1907年7月5日，约翰·洛克菲勒、威廉·洛克菲勒和亨利·弗拉格勒乘坐私人铁路包厢抵达芝加哥，在印第安纳标准石油公

---

① 美国东北部包括马萨诸塞州在内的6个州的统称。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司崭新宽敞的办公室里与律师们商量对策。洛克菲勒非但不想与兰迪斯合作，反而建议藐视法庭，反对交出资产负债表。“可是，洛克菲勒先生，时代不同了，”弗拉格勒说，“沉默是金这句老话不那么管用了。”“不过，”洛克菲勒慢条斯理地说，“它在我当权的时候就管用。”洛克菲勒尽管同意来芝加哥，但不愿上法庭，他征求在场律师们的意见，那些人似乎都赞成他的想法。接着，他问最年轻的律师罗伯特·斯图尔特（Robert W. Stewart）的看法，斯图尔特说：“洛克菲勒先生，既然在场的几位杰出的法律天才已经提出了意见，我就不想说什么了。”“年轻人，”洛克菲勒说，“我发给你薪水就是为了让你告诉我你的看法。”于是，斯图尔特鼓起勇气说道：“洛克菲勒先生，您和其他公民在法律面前没有任何不同。如果我是您，我会出庭的。”这话尽管听上去刺耳，洛克菲勒还是十分明智地接受了这个年轻人的建议。

1907 年 7 月 6 日上午的天气十分闷热，约翰·洛克菲勒和威廉·洛克菲勒来到联邦法院大楼，发现沿街站着好几百看热闹的人。有人认出那个头戴草帽、手里拿着细长手杖的人就是洛克菲勒，便大声喊道：“他来了！”人群一拥而上，围了个水泄不通，20 个保镖挥舞着棍棒才开出一条路来。有个街头流浪儿高叫：“那个人的照片上过报纸，”洛克菲勒听了不禁莞儿一笑。有些狂热的旁观者还扯下了洛克菲勒外套上的纽扣。洛克菲勒兄弟到了六层的审判厅后，威廉满脸通红、浑身是汗，嘴里嘟囔道：“简直是暴行！从没见过这样的事。”相比之下，约翰·D·洛克菲勒在不守规矩的乱民面前表现出他惯有的沉着风度。他走进酷热难当、头顶上电扇呼呼乱转的审判厅时，居然还模仿一个记者挤在人群里做笔记的样子。屋门关上后，外面的喧闹声依然清晰可闻，警察不得不把走廊上看热闹的人赶走。

执行官敲响小木槌后，洛克菲勒开始了长达 15 分钟的令人难忘的证词。擅长提供含混、推诿的证词的他此刻成了平静的风

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

暴眼。有位记者写道："洛克菲勒先生是整个屋子里表情最冷静的人。他的每一个动作都十分缓慢、庄重。他说话的节奏不徐不疾，在回答法庭提出的问题时语速更慢。"兰迪斯法官着急问话，没料想洛克菲勒比谁都能装糊涂，动不动就说想不起来了。洛克菲勒又一次在法庭上变成一个年老昏聩的糊涂虫，好像连最简单的问题都答不上来。

兰迪斯法官问的第一个问题是："洛克菲勒先生，所谓的新泽西标准石油公司是经营什么的?""我认为，大人……。"洛克菲勒开始回话，但接着好像不知道该说什么，便停下来胡乱摆弄了一阵手杖，翘起二郎腿，这才再次试着回答说："我认为，大人……。"这时，由于兰迪斯法官恼怒地用眼镜轻轻敲了敲桌子，他的脑子又走神了。最后，洛克菲勒缓过劲来，答道："我认为，大人，他们在新泽西开了一家炼油厂。"洛克菲勒在回答所有的提问时都是这样拖拖拉拉、前言不搭后语，搞得他的证词毫无价值可言。作为交换，兰迪斯不得不给了洛克菲勒急于得到的东西：免于刑事诉讼。这次证词不仅弄得法官一败涂地，还为洛克菲勒自己赢得了一场公关方面的胜利。人们弄不明白：这个和蔼可亲、笨头笨脑的老头怎么会是罪恶的托拉斯大亨呢？他的证词甚至赢得了新闻界的赞誉。他后来告诉阿奇博尔德："总的来说，我十分满意我在芝加哥的表现以及近来同记者们的关系。"

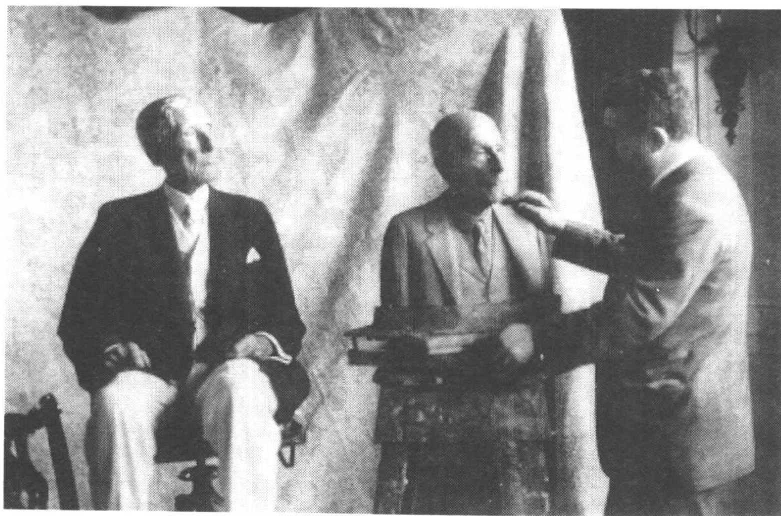
1个月后，兰迪斯法官采取了报复行动。1907年8月3日上午，有1000多人想挤进审判厅听兰迪斯宣读他对标准石油公司一案的判决。（也许是早有预感，洛克菲勒刚刚宣布向普及教育委员会捐款3200万元。）法院的执行官们再一次费了好大劲才把潮水般的人群关到了大门外面。脸色苍白、情绪激动的兰迪斯法官称标准石油公司无异于一个臭名昭著的窃贼，还严厉谴责标准石油公司的律师"蓄意无礼。"听到这些侮辱性词语，旁听的人群哄笑起来，法警们只好一次又一次地呵斥听众，让大家安静。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰·D·洛克菲勒陪伴着病中的塞迪，她在最后的岁月里一直没有离开过轮椅。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

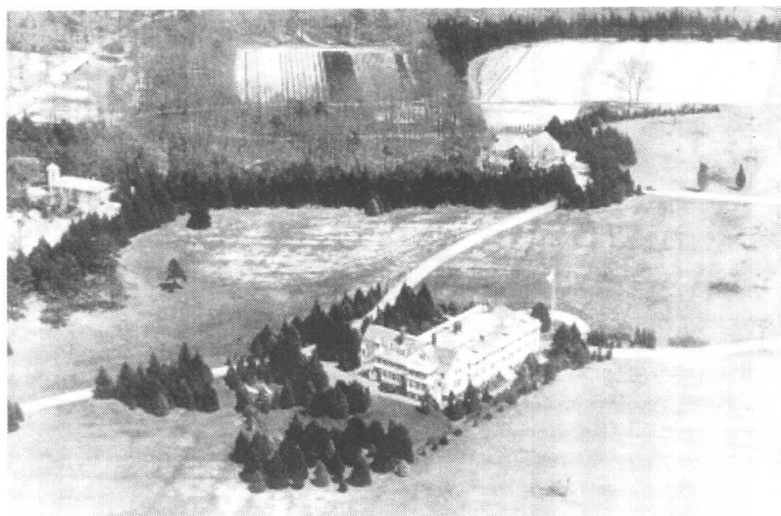


乔·戴维森在1924年塑造了一尊同样面无表情的洛克菲勒像。
（由洛克菲勒档案中心提供）



洛克菲勒与贝西的孙女伊丽沙白和孙子约翰·德库埃瓦在奥蒙德比奇，摄于1933年。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

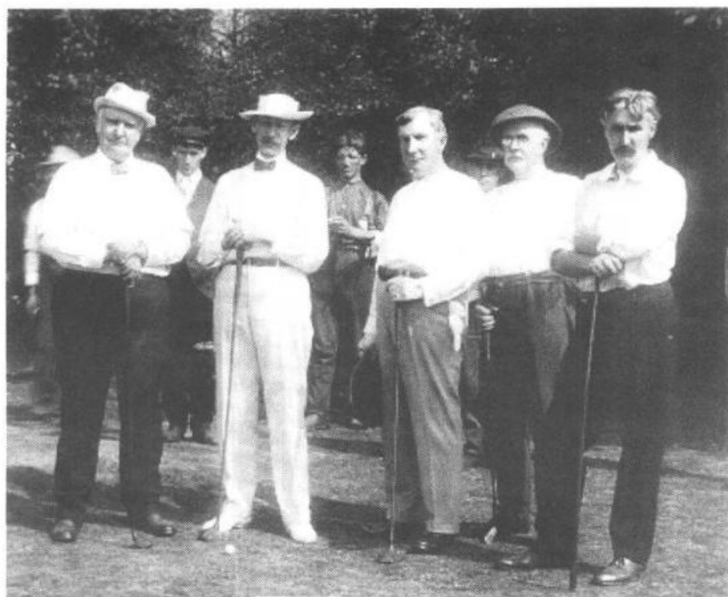


约翰·D在新泽西州莱克伍德的僻静的高尔夫球场空中鸟瞰图。
（由洛克菲勒档案中心提供）

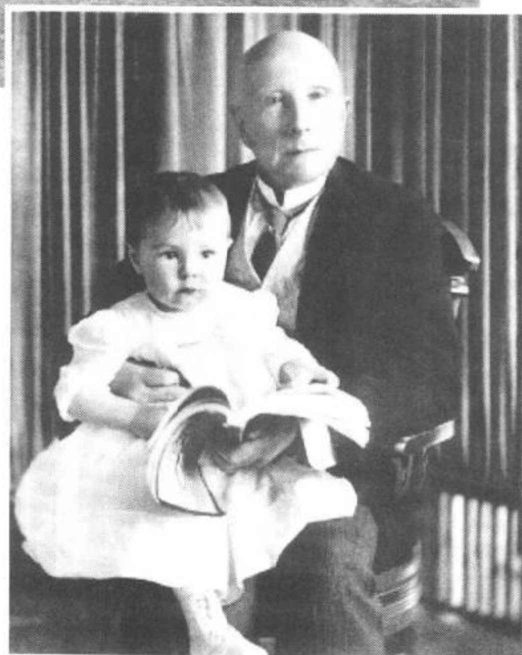


莱克伍德别墅的高尔夫大屋外，衣着整洁的洛克菲勒在吃草的羊群中散步。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

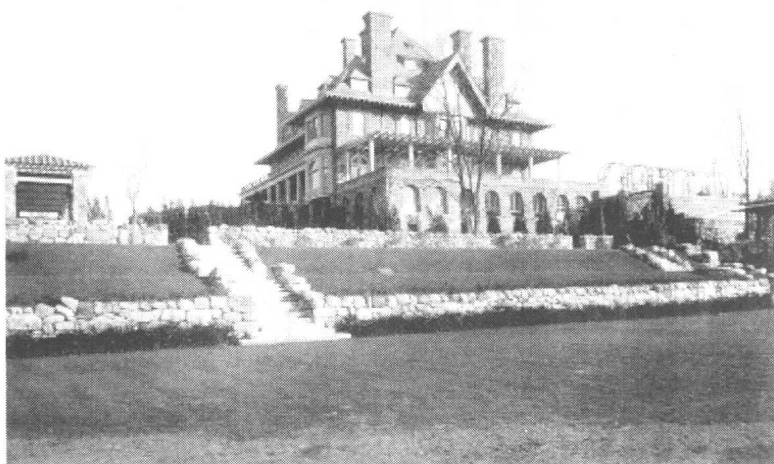


洛克菲勒（中）在福里斯特山同几位经常一起打高尔夫球的老友在赛间小憩。从左至右为：汉密尔顿·F·比格尔医生、伊莱亚斯·M·约翰逊、莱维·T·斯科菲尔德船长和查尔斯·A·伊顿医生。
（由洛克菲勒档案中心提供）

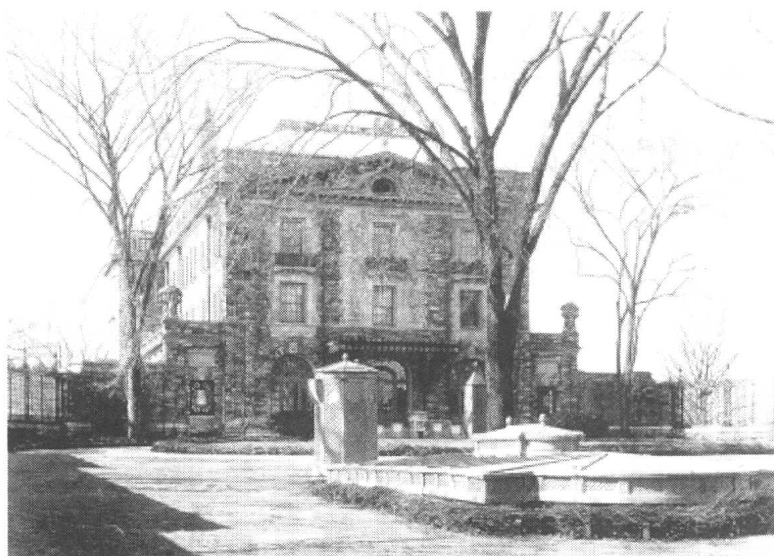


须发皆无、相貌古怪的洛克菲勒抱着他的一个孙辈（姓名不详），1904年9月23日摄。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在1908年建成的最初的基奎特大屋，约翰和塞迪对它很不满意。
（由洛克菲勒档案中心提供）



1913年改建后的基奎特大屋显得更加紧凑、典雅，如今已向公众开放。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接着，兰迪斯宣布了一个惊人的决定：处以印第安纳标准石油公司 2924 万元（相当于 1996 的 4570 万）的罚款——令美国公司发展史上此前的任何一笔罚款都相形见绌。这是最高的惩罚：对诉状中提到的收了回扣的 1462 个车皮的石油每车皮罚款 2 万元。记者们使出了浑身解数来描述这笔罚金到底有多大：用那笔钱可以造 5 艘军舰，换成银元能装满 177 节平板货车，还可以用来每年雇 4.873 万名城市街道工作者。它比联邦政府每年印制的货币总量的一半还多一点。由于这笔罚金相当于标准石油公司 1 亿元资本总额的将近 30%，洛克菲勒个人照理应该摊到 801.176 万元。有人问马克·吐温对于这笔罚金的看法，他说这让他联想起新娘子在婚后第二天早上说的话："我早就料到了，只是没想到它会那么大。"

洛克菲勒以他特有的冷静接受了这笔创记录的罚款。当时他正在克利夫兰进行一场高尔夫双打比赛，一个信使手里攥着一个黄信封飞奔过球道。洛克菲勒接过信，给了那孩子 1 毛钱，不动声色地看完了判决书。最后，他把信放进衣袋，对球伴们说："好了，先生们，我们接着玩好吗？"说完，他打出漂亮的一击，球沿着球道飞出大约 160 码。起初，没人敢问大家心里掂念的问题，后来终于有人鼓起勇气问道："罚了多少钱？""2924 万，我想这是最高的罚款了，"洛克菲勒平静地回答说。随后，他向发球处挥了挥手道："先生们，轮到你们了。你们还想不想打了？"所有的报道都表明，洛克菲勒那天的状态极佳，只用 53 杆就打完了 9 个洞，是他得分最高的一次。第二天，一家克利夫兰报纸在谈到这件事时说："无论是从表情变化还是行为举止上都看不出标准石油公司的缔造者在为芝加哥的判决不快或者恼怒。"

洛克菲勒不动声色的表情下自然掩盖着极度的愤怒。兰迪斯的罚金证实了这样一个论点：标准石油帝国是靠敛取不正当甚至不合法的回扣，而不是靠其缔造者的经商能力发展起来的。那天

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天黑以前，洛克菲勒发表了一则严厉谴责那家法庭的声明："本公司遭到了极不公正的对待，这种不公正是由于他们根本不懂得大企业是怎样建立起来的。这么多年来，他们谁也不知道，似乎也不关心它是如何从无到有发展起来的。"盖茨觉察出西奥多·罗斯福在暗中支持兰迪斯，他告诉洛克菲勒自己不再钦佩此人，并且希望"这种以法律形式进行的令人震惊和不计后果的掠夺行径能够使全国的企业家和有头脑的人士认识到我们所陷入的危险境地。"

在1907年8月3日那场著名的高尔夫球赛当中，洛克菲勒曾经这样说过："等不到罚款付清，兰迪斯法官就会完蛋，"事实证明他的预言很准。他极少在别人面前说话如此尖刻。许多观察者认为，兰迪斯的罚款是一出政治表演、一种宣传手段，而不是一份站得住脚的判决。1907年7月，一家联邦上诉法院不但驳回了这笔罚款，还严厉批评了兰迪斯把每车皮石油单独定罪的做法。彼得·格罗斯卡普法官（Peter S. Grosscunp）称兰迪斯的行为是"滥用司法权限，"并下令对此案重新进行审理。在后来的判决中，标准石油公司被宣布无罪。西奥多·罗斯福对上诉法院的做法暴跳如雷，认为兰迪斯的罚款尽管太过分，但审判本身是公正的。在罚款判决被推翻的第二天，罗斯福宣布政府将再次起诉标准石油公司收取回扣的行为，因为"毫无疑问被告是有罪的，而且罪行的性质特别严重。"甚感失望的他有些言过其辞地说，这项判决"妨害了文明的进程。"

1907年初秋，华尔街很多预言家预测说，受兰迪斯罚款和反托拉斯案的影响，金融市场会极度低迷。"这无疑表明，迫害工商界的行为不会长久，"老洛克菲勒在8月下旬告诫儿子说。"如果是这样，我们必须做好准备，迎接公司可能遭受的灾难性打击。我想我们最好增加收入中货币储备的比例。"兰迪斯宣布

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罚款后的那个星期里，标准石油股票从500点骤跌至421点，在整个暴跌的股市中首当其冲。

对于锐意改革的批评者而言，接下来的经济恐慌是由工商界自身的不正当行为引起的。几年来，股票市场靠着来路不正的资金、低利率和人们在铜业、矿业和铁路股份上疯狂投机而一路上扬。在这种过于乐观的情绪中，股票发行人为资金不足的公司大作宣传，投资者拼命吃进高于企业资产净值的掺水股票。各托拉斯企业则是最臭名昭著的投机商，它们钻法律的空子，在股市上大肆投机，并且以证券作抵押过量贷款。罗斯福猛烈抨击这个"过度自信和投机的时代"时说，它将引起严重的惩罚性后果。

那年9月银根开始收缩时，洛克菲勒把能够作为抵押品获得政府贷款的债券分别存入了几家纽约银行——这次防范行动使他获得了2%的丰厚收入。1907年10月下旬的经济恐慌席卷华尔街时，一群群惊慌失措的储户在银行门口排起长队提空了他们的存款。当时在里士满参加一次圣公会聚会的J·P·摩根匆匆赶回了纽约。10月22日，等助手查看完纽约人信托银行（Knickerbocker Trust）的账本后，摩根确信它已毫无希望地丧失了偿还能力，只能宣布倒闭。那天晚上，财政部长乔治·科特柳（George Cortelyou）怀着对一位普通公民的极大信任，在曼哈顿一家旅馆里会见了摩根，答应从政府基金中提出2500万元供他支配，以遏制这场恐慌。尽管指挥这次救助行动的是摩根，洛克菲勒从自己腰包里拿出来的钱却比任何人都多。

盖茨获悉纽约人信托银行垮台后，一大早就打电话给住在波坎蒂科的洛克菲勒说，如果他发表一个公开声明也许能恢复人们的信心。洛克菲勒穿着睡衣站在那儿仔细考虑了一会儿，决定打电话给美联社总经理麦尔维尔·斯通（Melville E. Stone）。他让斯通引用他的话说，国家信用良好，如有必要，他将拿出一半财产来帮助美国维持信用。这是一个前所未有的声明：一个公民许诺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

帮助华尔街摆脱困境。第二天早上，全国各地的报纸都登载了这席具有镇定作用的话，记者们立即涌向波坎蒂科的高尔夫球场。当问及他是否真的会拿出一半的证券来遏制恐慌时，洛克菲勒答道："是的，我有成捆成捆的证券，先生们，成捆成捆的。"洛克菲勒极少这样夸耀自己的财富，他这样做显然为了提高人们的信心。洛克菲勒在花旗银行的存款高达1000万元，使它在这个恐慌时期成了拥有黄金和现金储备最多的银行。"他们有了麻烦总是来找约翰大叔，"洛克菲勒骄傲地指出。10月23日，J·P·摩根决定出面拯救摇摇欲坠的美国信托公司（Trust Company of America），他从第一国民银行的乔治·贝克尔（George F. Baker）和花旗银行的詹姆斯·斯蒂尔曼那里收到了300万元的救急基金，后者用的就是洛克菲勒的钱。

10月24日，老约翰·D·洛克菲勒多年来第一次昂首踏进百老汇26号的大门，接过了权柄。"我吃惊地发现，自从我几年前最后一次来这儿之后，已经有这么多人出人头地了。后来我有暇跟老同事和许多新同事交谈，发现昔日的协作与和谐精神依然还在，这对我真是个巨大的安慰。"洛克菲勒向J·P·摩根提供了帮助，他拿出的几百万元是摩根当天筹集到的2500万元资金的一部分，这笔资金使股市得以继续运作，使至少50家股票经纪行免于破产。尽管洛克菲勒本人对摩根并无好感，但他仍然大度地赞扬了对方在平息1907年恐慌时所起的领导作用。"他那种爱发号施令的个性发挥了十分有价值的作用，"他在回忆录中写道。"他行动迅速果断，这两点正是恢复信心最需要的东西。"

几位家族成员也向洛克菲勒求助，以顶住这场风暴。他花了450万元从银根紧缺的亲家麦考密克家族手里买下了国际收割机公司的股票，又借给在变幻莫测的股市上疲于应对的弟弟威廉700万。即使对自己的亲弟弟，洛克菲勒也要求公事公办——这一点弗兰克早就领教过了——让威廉把自己的股票列成清单作为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抵押。可是，当洛克菲勒的顾问亨利·库珀想多借些钱时，得到的却是洛克菲勒的讥讽："啊，库珀先生，别太苛求了。别忘了，威廉很富有。"

尽管经济恐慌在他身边汹涌翻腾，洛克菲勒却依旧遵循他多年不变的作息制度。在办公室忙了一天后，照样还要回到波坎蒂科打高尔夫。上午那场球一再被送来的急件所打断，这时他每回都要骑上自行车回车库，信誓旦旦地再次向社会许诺不会有麻烦的，接着又以平时那种不动声色、心无旁骛的神情继续打球。

在 1907 年的恐慌中，洛克菲勒破天荒地在公众眼中成了忧国忧民之士，赢得了大量的赞誉。就像他对一位亲戚所说的那样，各家报纸"说话都很友好、中听，都在高度赞扬我们在危难之中援手相助的举动。"一时间，公众的称赞似乎减弱了针对标准石油公司的反托拉斯热潮了。可是，这个希望很快就破灭了，因为他对一位记者说："上届政府的逃避政策只能产生一个结果：它意味着给国家带来灾难、经济萧条和混乱。"据洛克菲勒说，这原本是私下发表的意见，遗憾的是，那个不知好歹的记者违背了自己郑重许下的诺言。这番话不啻给罗斯福总统对洛克菲勒早已怀有的敌意火上浇油，特别是洛克菲勒一再以健康不佳为由拒绝去白宫讨论标准石油公司的问题之后。罗斯福私下说，洛克菲勒觉得受了伤害，因为政府公布了有关标准石油公司的真实情况。

兰迪斯罚款宣布后，标准石油公司试图改变其战略，谋求与政府达成妥协。那年 9 月，公司向政府调查人员提出了一份诱人的交易：如果政府撤诉，它就公开其账本，并且接受政府的任何建议，以确保公司遵守反托拉斯法。这一求和建议使政府官员丧失了警惕。詹姆斯·加菲尔德在日记中写道："这确实是个令人吃惊的建议。"但是，罗斯福不再有停战的心思。"如果我们能够追

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

究那些人的刑事责任，”他告诉司法部长查尔斯·波那帕特(Charles Bonaparte)，“我很不愿意半途而废。”

阿奇博尔德本来应该继续保持他的和解姿态，可惜他实在习惯于使用高压政策，公然对公司遭到的政治攻讦表示蔑视。1908年春夏期间，在俄勒冈州参议员乔纳森·伯恩（Jonathan Bourne）的安排下，他与罗斯福总统进行了几次秘密会谈。总统表示真切希望标准石油公司的案子能够在庭外解决。阿奇博尔德尽管相信对方的诚意，但同时也明白罗斯福在这件事上仍然犹豫不定。随后，阿奇博尔德采取了一个极不策略的行动：1907年10月下旬，他请伯恩参议员代他向总统提议，如果与政府达成交易，标准石油公司将帮助罗斯福在1908年赢得提名。惊得目瞪口呆的加菲尔德称这个厚颜无耻的提议“既愚蠢又缺德”。

罗斯福因洛克菲勒在那场经济恐慌中鼎力相助，暂缓了对标准石油公司的攻势，但随后又在1908年1月加紧行动，把耽误的时间补上了。他在给国会的特别咨文中控诉说：“一些富豪的愚蠢的投机行为和明目张胆的欺骗行径”已经使公众对国家财政状况失去信心，并且斥责标准石油公司领导层在用“极端无耻的花招”对抗改革措施。反托拉斯诉讼将如期进行。

既然洛克菲勒能建立19世纪末最庞大的商业王国，出庭面对当时最大的反托拉斯诉讼对他来说也是再合适不过的了。大约444名证人提供了1100万个字的证词；案情记录里有1274件物证，长达1.2万页，装订成厚厚的21册。在该案结束前，标准石油公司还为21个州级反托拉斯案出庭辩论，由此一位历史学家评论道：“这是在美国历史上从未有过的企业界与政府之间的一场影响深远的斗争。”标准石油公司为了充实自己的律师队伍，聘请了华尔街的约翰·米尔本（John Milburn）和M·F·埃利奥特(Elliott)、匹兹堡的D·T·沃森（Watson)、芝加哥的莫里茨·罗森塔尔（Moritz Rosenthal）以及费城的约翰·约翰逊（John G. John-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

son)。加盟司法部一方的则有来自伊利诺伊州北部的联邦政府地方法官查尔斯·莫里森（Charles Morrison）和圣保罗市的律师弗兰克·凯洛格[1]，后者因在本案中的出色表现而青云直上，在20世纪20年代末出任国务卿一职。

在整个案子审理过程中，公众把洛克菲勒想像成一个无所不能的幕后操纵者，阿奇博尔德和其他人则是对他言听计从的傀儡。如果说这纯粹是臆想，那么，他真正的影响到底是什么呢？洛克菲勒的确可以通过公司的一位董事亨利·克莱·福尔杰（Henry Clay Folger）对公司战略产生一定的影响。福尔杰长得很瘦，留着胡子，精明干练、克尽职守。标准石油公司早年的成员大多缺乏教养，福尔杰则不同，他是阿默斯特中学的优秀毕业生，后来进了哥伦比亚大学法学院。他文化修养很高，为后世留下了美国最早的对开本莎士比亚全集和一座出色的图书馆。对洛克菲勒来说更为重要的是，福尔杰高尔夫打得很棒，每个星期三上午都来陪他打球。

在写给福尔杰的有关这个案子的备忘录里，洛克菲勒从来不提采取什么样的政治或法律策略，主要讨论却是深奥的盈利率计算方法。洛克菲勒想证明标准石油公司的利润向来不高，不存在牟取暴利的问题。很多其他公司往股票里掺水——即在发行股票时虚报公司的资本总额——这样就会造成一种假象：从表面上看，公司派发的股息很低。为了既能少交税又不违反俄亥俄州的法律，标准石油公司一直少报资本总额，这就造成一种错觉，即每年的分红高达40%—50%。按照洛克菲勒的计算，实际分红率大体在6%至8%之间。

福尔杰用统计分析说明，如果比较真实地上报资本总额以反

---

① Frank B. Kellogg，1856—1937，美国政治家，1929年诺贝尔和平奖获得者。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

映留存盈余的情况，标准石油公司过去支付的平均红利是洛克菲勒推算结果的2倍。“真没想到，公司25年来的平均分红率竟高达13.86%，”这位公司创建人局促不安地向福尔杰承认道。洛克菲勒此时不得不想办法为这个高出一截的数字找出合理的解释。他发现“包括美国钢铁公司在内的许多其他低风险的大企业的”利润还要高，便忽然觉得这个比率还是可以接受的。他告诉福尔杰：“商人是不会觉得你计算出来的收益率……太高的。”他害怕虎视眈眈的反托拉斯检察官对此会有不同的看法，便答应毁掉这些可能招来麻烦的数据。他也提醒福尔杰说，标准石油公司压低价格不是为他人着想，而是为了遏制竞争，“把我们的利润保持在这样一个水平上，别人就不会进入这个行业和我们竞争了。”这话背离了他经常提到的说法，即这样做是为了向劳动人民提供更加便宜的煤油。

在标准石油公司任职期间，洛克菲勒靠的是普遍保持煤油低价位来收买民心。然而，阿奇博尔德在19世纪90年代中期掌权后，却一直抬高国内价格，同时又压低国外价格以减少来自海外的竞争。在洛克菲勒退休前的12年中，公司的资产收益率在11%和17%之间浮动，阿奇博尔德掌权后，该收益率在1900年—1906年之间从21%猛增到27%。这从商业的角度来说也许是精明之举，从政治战略上看却很不高明：公司恰好在它最不应激起民愤的时候攫取了前所未有的高额利润。艾达·塔贝尔的连载文章和西奥多·罗斯福的反托斯行动恰逢更加贪婪地攫取利润的阿奇博尔德统治时期，这绝非偶然。与他明智的恩主相比，阿奇博尔德作为垄断资本家实在是相差太远。

1908年11月，弗兰克·凯洛格在纽约海关严厉盘问洛克菲勒时要求他作证的问题大都是关于标准石油公司的价格政策。凯洛格站在几幅表示标准石油公司营销部门经营区域的地图旁，试图诱使洛克菲勒承认他的公司已经将美国划分成几大块独家销售区

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

域。“俄亥俄标准石油公司是否有一个限定的销售区域?”他问道。“没有,”洛克菲勒平静地说。“在过去5年里也没有吗?”凯洛格问。“据我所知没有,”洛克菲勒答道。“它的销售区域是全世界，用最便宜、最好的煤油照亮全世界是它的使命。”洛克菲勒回答时面带笑容、泰然自若，时不时瞥一眼他的律师请求指点，律师们则不停地对凯洛格的提问表示反对。

凯洛格试图表明，标准石油公司定期推出掠夺性价格，以此来消灭竞争对手，然后再大幅度提高油价。他估计真正意义上的竞争范围还不到全部石油市场的10%，并指出煤油价格在1895年（阿奇博尔德上台时）到1906年之间过分上涨，造成用户的普遍不满。为了给标准石油公司的高额收益做出合理的解释，洛克菲勒罗列了一大堆理由，如炼油容易着火、钻探结果变化莫测、投资开发新油田的必要性，等等。对此，凯洛格反唇相讥道：“可是，标准石油公司一直在分配巨额红利呀。”洛克菲勒朝着天上抬起双眼答道：“所以我们对此感激不尽呀。”

新闻界又一次不敢相信，这位突然失去记忆、逻辑混乱但态度和蔼的老先生居然是令人生畏、掠夺成性的标准石油公司老板。“洛克菲勒先生从他那个深居简出的世界中走出来，在众目睽睽之下接受讯问，根本不像人们想像中的的怪物，”一家报纸评论道。“他态度和蔼到了真诚的程度。”另外一家报纸说：“如果说洛克菲勒是在演戏的话，他的演技堪与尤赖亚·希普[1]媲美。若非如此，这位奇怪的老人则很有可能一直受到人们的误解……全世界都应该向他道歉。”也许，如果洛克菲勒在一开始经商时就像他在最后这样表现的话，他大概就不会坐在证人席上了。

老约翰·D·洛克菲勒在等待起诉标准石油公司的反托拉斯案

---

① Uriah Heep，狄更斯小说《大卫·科波菲尔》中的伪善人物。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的最后判决时，一反常态地变得意气消沉起来。在写《随想》一书时，他总共提到了60多位已经谢世的旧日同事。亨利·罗杰斯在一次中风后于1909年5月去世，留下了大约4100万元的财产。参加他的追悼仪式很可能是让洛克菲勒返回百老汇26号的最后一个理由。当年在油溪起家的宿将已所剩无几，这位作为幸存者之一的巨子如今不得不面对这样的事实：政府打算把他几十年的心血毁于一旦。

洛克菲勒过去一向意志坚定、讲求实际，但在预测这次判决结果时竟然寄希望于最不着边际的幻想。1908年大选时，西奥多·罗斯福把共和党候选人的提名让给了身材臃肿的国防部长威廉·霍华德·塔夫脱[1]，这使洛克菲勒松了口气，因为他终于可以摆脱罗斯福了。1908年10月29日，洛克菲勒在百老汇26号短暂地露了一次面，表示支持塔夫脱竞选总统："根据我的判断，他不是那些不加考虑就轻率冒险的人，也不会提出阻碍工业进步的举措，为国家的再度繁荣设置障碍。"西奥多·罗斯福对这番话中讥讽之意感到十分恼火，对洛克菲勒支持塔夫脱的决定挖苦道："这是标准石油公司的人想毁掉塔夫脱的一个昭然若揭的诡计。"

塔夫脱在大选中击败威廉·詹宁斯·布赖恩（William Jennings Bryan）——此人曾说过应该把洛克菲勒送进监狱——后，洛克菲勒去电祝贺他当选，这是可以理解的。新闻界暗示塔夫脱有可能对标准石油公司持敌视态度，洛克菲勒对此却有不同看法，他告诉亨利·福尔杰："我只当它是个毫无根据的谣传。"实际上，塔夫脱喜欢洛克菲勒本人，但痛恨这家托拉斯。他后来写道："它的确是一只触角遍及石油业的章鱼；为数不多的几家真正独

---

[1] William Howard Taft，1857—1930，美国第27任总统，推行反托拉斯法和金元外交政策。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

立的公司之所以还能被容忍存在下去，只是为了维持表面上的竞争而已。”许多企业家指望着塔夫脱在执政期间能够减缓反托拉斯攻势，没想到他竟然发起了65次反托拉斯行动，甚至比罗斯福的44次还要多。在整个反托拉斯诉讼中，洛克菲勒可悲地低估了公众对标准石油公司的憎恶情绪，直到1909年8月，他还告诉哈罗德·麦考密克自己暂停接受记者采访是因为“公众的情绪已经发生极大的变化，变得对我们有利了”。

3个月后，圣路易斯的一个联邦巡回法院一致裁定新泽西标准石油公司及其37家子公司违反了谢尔曼反托拉斯法，勒令该公司在30天与子公司分离。塔夫脱称赞弗兰克·凯洛格“大获全胜。”此时西奥多·罗斯福正在非洲狩猎，捕杀的动物足以建立一座小型动物园。他听到这个消息后感到欢欣鼓舞，称该判决是“我国历史上为了尊严而取得的最重大的胜利之一”。

标准石油公司立即向最高法院提出上诉，在等待终审判决过程中，百老汇26号弥漫着一片浓郁的沮丧气氛。在此同时，政府发布了一个又一个打击名誉扫地的垄断行为的文件：1909年，国会以多数票撤消了政府保护该公司免受海外竞争的承诺；国防部长停止向其定购石油产品；总统则把石油存量丰富的地区划为保护区。1910年，洛克菲勒在佐治亚州奥古斯塔的博内尔旅馆逗留期间与塔夫脱不期而遇，两人相约一起去打高尔夫球，但塔夫脱夫人担心此举会影响总统的公众形象，劝总统取消了约定。还有一次——毫无疑问是在第一夫人未加留意之时——洛克菲勒邀请总统一起去接他5岁的外孙女玛蒂尔德·麦考密克（Mathilde McCormick）。看到身躯肥大的塔夫脱把这个长着一头长长的卷发的可爱的小女孩高高举起，洛克菲勒心中自然十分高兴。

1911年春天，最高法院的终审判决还是杳无音讯，连总统都在抱怨法庭的行动太慢。由于有一位法官去世，最高法院的组成人员发生了变动，不得不再次听取法庭辩论。1911年4月25

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

日，小洛克菲勒向父亲转达了奥尔德里奇参议员不祥的预见："他倾向于相信终审判决将对公司不利，但认为法庭会清晰地界定法律权限，并希望它会为大公司的行为指出一条合法之路。"这位参议员肯定有十分灵通的消息来源。

经营了41年的标准石油公司的末日来得如此迅速、突然而又不可逆转。1911年5月15日下午4点，首席法官爱德华·怀特（Edward White）向昏昏欲睡的出庭人员宣布："我还要宣布一下本庭关于第398号合众国起诉标准石油公司案的裁决。"顿时，审判厅里的人都急切地竖起了耳朵，参议员和众议员也都纷纷涌进来听取下文。在接下来的49分钟里，怀特宣读了长达2万字的判决书。他的声音过于低沉、单调，致使其他法官不得不倾过身去，请他念得大声点。怀特口齿含混、一字千金地宣布了维持解散标准石油公司的裁决，要求它在6个月内与子公司脱离，并禁止公司领导人重新建立垄断地位。于是，美国商业史上这出持续最久的道德剧终于降下了帷幕。

洛克菲勒故意装出若无其事的样子。他当时正在波坎蒂科和塔里敦天主教会的伦农（J. P. Lennon）神父打高尔夫球，得知这个裁决后并没有显得特别懊恼。"伦农神父，"他问，"您有没有钱？"神父说没有，又问他是什么意思。"把标准石油公司买下来，"洛克菲勒说——后来的事实证明这确实是个好主意。他给过去的合作伙伴们发了一封措辞哀伤、奇特的讣告式的信，开头这样写道："亲爱的朋友们，我们必须服从最高法院的裁决。我们辉煌、快乐的大家庭不得不就此解散了。"洛克菲勒像往常那样，总是有意对坏消息置之不理，这一回也拒绝看这份瓦解他的帝国的著名文告——这完全在人们的预料之中。

针对标准石油公司的反托拉斯案考验了美国法律体系是否有能力控制财富的不断积累并遏制其过分集中的现象。人们从中可以学到有悖常理的一课：政府干预对于确保自由竞争有时是必要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的；政府管制未必总是不利于商业，它也可能有助于商业的发展。无论从哪方面说，1911年的判决决非是纯粹的改革者的胜利，他们当中有许多人把它看做是一次可耻的背叛。怀特法官宣读判决书时在场的罗伯特·拉福莱特参议员后来对记者说："我担心的是，法庭做了托拉斯让它做的、却是国会坚决反对的事。"无独有偶，威廉·詹宁斯·布赖恩也称首席法官怀特"等了15年总算等来一个机会向托拉斯施以援手，教它们如何逃脱法律的制裁。"

15年来，怀特一直自以为是地倡导一种所谓的"合理法则，"按照这种理论，法律并不制裁所有的垄断集团，而是要制裁那些不合理的、违背公共利益的企业。这种理论大大扩大了司法酌处权，为许多托拉斯企业在法律上打开了方便之门。对此，只有陪审法官约翰·哈伦[①]持有异议，他愤怒地反对这条新法则，一边拍着桌子，一边指责在座的法官们"在反托拉斯法里擅自增加了国会没有赋予的内容。"他又讽刺说："如果你们对此很理智，你们现在满可以限制商业发展了，只是得小心别做过了头。"这一判决在许多方面与西奥多·罗斯福的想法一致，即政府应该制约那些不负责任的托拉斯，但不要干预那些遵纪守法的公司。比较激进的改革派则认为这一判决最多只是一个局部的胜利，他们的看法是对的。

正如政界和商界司空见惯的那样，当最高法院在1911年宣布这一判决时，市场上发生的变化早就削弱了托拉斯的统治地位。皇家荷兰公司在1907年与壳牌公司最终合并，使标准石油公司终于在海外遇到了一个必须重视的竞争对手。与此同时，英

---

① John Harlan，1833—1911，美国最高法院法官，因对一些重要的民事案件持有异议而闻名。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国－波斯石油公司（Anglo－Persian Oil Company）也在中东开发出储量丰富的新油田。在国内，从得克萨斯、俄克拉何马、加利福尼亚、堪萨斯和伊利诺伊等州滚滚流出的石油为踌躇满志的后来者打开了进入这一市场的缺口。1899年，标准石油公司开采了美国32%的原油，到了1911年，其份额已经下跌到14%。标准石油公司历来的强项——在炼油业占有的市场份额，也在公司解散前5年内由86%下降到了70%。

汽车业的出现也从根本上改写了石油业的历史：1910年，汽油的销售额首次超过了煤油和其他照明用油。1908年，威廉·杜兰特（William C. Durant）创办了通用汽车公司。同年，亨利·福特推出了他的第一辆T型汽车。汽车拥有量迅猛增加，1915年达到250万辆，到1920年则达到了920万辆。尽管加利福尼亚标准石油公司在1907年建立了第一个加油站，但它在这个领域中算不上是先驱者，况且遍布全国的加油站数量太多，不是任何一家公司能够垄断得了的。

那些认为解散标准石油公司是洛克菲勒应得的惩罚的人悲哀而又意外地发现，到头来它却是洛克菲勒经商生涯中最大的一桩幸事。确切地说，他虽然在反托拉斯案中输了官司，却从一个小小的百万富翁（估计他在1911年的净资产为3亿元）差一点成为人类历史上的第一个10亿富翁。1911年12月，他总算卸下了标准石油公司总裁的头衔，但仍然继续持有庞大的股份。由于他拥有原公司大约1/4的股份，如今获得了新成立的新泽西标准石油公司1/4的股份，外加根据上述判决而成立的33家独立子公司1/4的股份，这还不包括他捐赠给普及教育委员会、芝加哥大学以及其他接受其慷慨馈赠的机构的石油股票。

最初，由于洛克菲勒拒绝在纽约证券交易所挂牌上市，原公司也从未向股东们公布过财务报表，投资者们不知道如何对各标准石油公司的股票进行估价。一家华尔街报纸在这些股票上市交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

易前夕警告说，对这些新公司进行估价只能靠“纯粹的猜想”。不过，人们后来很快就弄明白，洛克菲勒在核定标准石油公司的资本方面一向极为保守，而且分离出去的各子公司都拥有大量的账外资产。促使人们狂购这些股票的还有另外两个因素：一是多年来新泽西标准石油公司的股票因涉及反托拉斯诉讼而一直受到打压，不过等官司一结束，它们马上就反弹到了一个比以前更高的水平上；二是汽车工业的蓬勃发展使人们对石油业的无限发展前景产生了过度乐观的情绪，尽管在过去 50 年里一直有人预言它注定要寿终正寝。

1911 年 12 月 1 日这些股票开始上市交易时，特别是这些新公司宣布股票的分红率平均为原先的标准石油股票价值的 53% 之后，公众对它们表现出了难以满足的需求。投资者们好像很高兴能有机会向反托拉斯分子出口怨气似的，把这些股票的价格哄抬到了一个不可思议的水平。1912 年 1 月到 10 月期间，新泽西标准石油公司的股票指数从 360 点狂涨到 595 点；纽约标准石油公司的股指从 260 点上涨到 580 点；印第安纳标准石油公司的股指则由 3500 点涨到 9500 点。凭借扶摇直上的股票价格，洛克菲勒的资产净值在 1913 年达到了他一生中的顶点——9 亿元——相当于 1996 年的 130 亿元以上。小洛克菲勒后来解释说，他父亲的财产从未达到过 10 亿元的水平，尽管他经手的钱比这个数字要多得多。自从 1911 年标准石油公司解体后，各子公司的资产值在十年内增加了 4 倍。洛克菲勒除了做生意精明过人之外，一生之中还大大得益于运气，退休后赚的钱比经商时还要多。

各标准石油公司的滚滚财源似乎表明，这一回国家又输给了狡猾的洛克菲勒。各报纸每天都在竞相猜测他的财产——这完全不是华盛顿在惩戒他时所设想的结果。J·P·摩根从前的合伙人乔治·珀金斯对一位朋友说，华尔街“看着眼前发生的事情在偷着乐。”谁也比不上西奥多·罗斯福更感到丧气了，他在 1912 年以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三大党——进步党候选人的身份重新参加了大选。他大声咆哮着再次猛烈抨击了标准石油公司："股票价格已经上涨 1 倍多了，洛克菲勒先生及其一伙实际上已经发现自己的财富翻了一番。怪不得华尔街的祷词如今成了：'噢，仁慈的上帝，再赐予我们一次解散的机会吧。'"

在无休止地角逐世界首富头衔的过程中，洛克菲勒此时已经把安德鲁·卡内基远远抛在了后面，其财产可能比卡内基至少多 1 倍。（由于两人都作了大量的捐赠，因此很难进行准确的比较。）尽管如此，洛克菲勒与卡内基之间仍然保持着不即不离的关系。1912 年，卡内基在前往华盛顿作证途中顺路拜访了基奎特，发现洛克菲勒"又高又瘦，笑容可掬"。卡内基依然沾沾自喜地认为自己以前在梅萨比铁矿交易中比洛克菲勒技高一筹，因为他事后写信给朋友说："我当然很高兴见到这位老先生。但是我没有提起我跟他做的那笔矿产交易。"

从标准石油公司独立出来 34 家新公司一共拥有 7 万员工，心存疑虑的公众很难相信，它们今后不会策划什么新的阴谋。J·P·摩根听到 1911 年的判决后问道："见鬼，法庭怎么能强迫一个人同他自己竞争呢？"这些刚分离出来的公司作为独立的实体大都财力雄厚，令人畏惧。新泽西标准石油公司仍然是世界上最大的石油公司，拥有原公司 43% 的资本，在美国企业当中规模仅次于美国钢铁公司。新分离出来的公司中有 5 家位居全国 200 家最大实业公司之列。由于这些公司的拥有者仍然是原先那些人，他们之间很难发生激烈的竞争。正如罗斯福所抱怨的那样："所有这些公司依然由原来那些人在掌权，它们至少形成了紧密的联盟，所以结果和以前完全一样。"

洛克菲勒大造声势地表明自己在忠实执行 1911 年的判决。1911 年 9 月 8 日，他对阿奇博尔德说："我们要尽量按照政府的每一项要求办事，如果政府也这样要求其他公司，那就确实说明

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它必然会带来一场改革。”然而，他却在悄悄行动，暗中破坏解散工作：建议各标准石油公司负责人每天上午10点半在百老汇26号开会，以此来维持彼此之间的情谊、交换信息。（出于法律上的考虑，大家都被告知不要用书面形式交换想法。）由阿奇博尔德任总裁的新泽西标准石油公司和以福尔杰为首的纽约标准石油公司的总部都设在同一幢旧楼里，这很能说明他们之间的关系。

在接下来的10年中，这次解体往往被看成是掩人耳目之举。各标准石油公司继续把全国划分为11个营销区域，卖同一个品牌的产品，彼此不在价格上进行竞争。过了好长时间以后，这些过去的同事才渐渐把对方看成是竞争对手，相互打入了对方的营销区域。很多批评者认为，为了打破这种同谋关系，政府应当从以下3种办法里选择其一：让这家托拉斯企业原封不动地经营下去，但对其加以管制；强迫股东只能拥有这34家新公司其中一家的股票；或者成立完全独立、无需依赖其他标准石油公司而存在的公司。例如，新泽西标准石油公司从母公司那儿接手了一套庞大的炼油系统，但没有足够的原油供应，这就能迫使它与其他公司密切合作以弥补这一不足。

在百老汇26号的元老们哀叹托拉斯时代一去不复返时，下面那些经营性公司的一些少壮派却欣喜万分。各标准石油公司的许多董事都已年过60，给公司添了一份老相，在这个要求人们迅速适应汽车时代的形势下，他们自然会压制富于想像力的年轻人。印第安纳标准石油公司的威廉·伯顿（William M. Burton）博士就是这群突出的标新立异的年轻人中的一个，他认为罗斯福和塔夫脱做出了不可估量的贡献。他在1911年公司解体后说：“大家普遍感到，这给了年轻人一个良机。”在摆脱了众多上层官僚的牵制之后，伯顿在1913年发明了一项极有价值的“裂解”的技术，能从原油中提炼出更多的汽油。这项发明使印第安纳标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

石油公司得以向其他石油公司转让技术而大发横财。该公司牢牢控制着这项技术，直到 1921 年才允许兄弟公司在 1911 年前划定的营销区域内有条件地销售“裂解”汽油，使这一托拉斯体系又延长了 10 年。

许多标准石油公司在 20 世纪继续兴旺发达，控制着美国乃至世界石油业中的很大一部分，从而使洛克菲勒得以名垂青史。洛克菲勒的后继者从此将遍布世界各地，它们是：新泽西标准石油公司（即后来的埃克森石油公司，Exxon)、纽约标准石油公司(即莫比尔公司，Mobil)、印第安纳标准石油公司（即美国石油公司，Amoco)、加利福尼亚标准石油公司（即 V 牌公司，Chevron)、大西洋炼油公司（即大西洋里菲尔德公司，ARCO；最后更名为太阳公司，Sun)，大陆石油公司（Conoco，如今是杜邦公司下属的一个企业）以及靠加工石油冻起家的切斯布劳－旁氏公司（Chesebrough－Ponds)。埃克森、莫比尔和 V 牌公司这 3 个后代后来跻身于 20 世纪主宰世界石油业的七大石油集团（Seven Sisters)；第四个是英国石油公司，它后来兼并了俄亥俄标准石油公司（当时简称 Sohio)。这一结果当然不是反托拉斯者的本意，但是他们的确帮助洛克菲勒保住了留给后人的遗产，也使他毫无疑问地成了世界首富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十二章　慈善托拉斯

Chapter 22

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net









洛克菲勒慈善事业的主要助手：左上为洛克菲勒医学研究所主任西蒙·弗莱克斯纳博士；右上为洛克菲勒卫生委员会主席威克利夫·罗斯；左下为洛克菲勒家族办公室法律顾问斯塔尔·J·墨菲；右下为普及教育委员会执行秘书华莱士·巴特里克。

（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国汽油紧缺致使洛克菲勒在各标准石油公司的股票猛涨，这位石油大王如今自然会对汽车表现出极大的热情。早在1904年，他就在波坎蒂科买了一辆“无敌”牌汽车。到了本世纪初，各式各样的汽车开始出现在他用石头盖成的车库里，与那些老式平板马车和四轮马车停放在一起。洛克菲勒在年轻时就喜欢高速运动，经常在欧几里德大街上策马而驰，如今则改为每天开车跑上至少50英里。一辆马力强劲、光洁锃亮的1918年出厂的克莱恩－辛普莱克斯牌旅行车成了他的新宠。这辆精美的紫红色汽车上装有半截的车门、宽宽的踏脚板和阔气的黑色真皮软座椅，宽大得像艘游艇一样平稳地行驶在坑坑洼洼的小路上。

由于这辆车上有7个舒适的座位，洛克菲勒便把下午驱车出游变成了一次次精心准备的社交活动，他亲自为每位乘客安排座位，并且告诉司机准确的行车路线，自己则像一位端坐在移动王宫里的国王，总是坐在后排座位的正中。与打高尔夫球时一样，他在下午开车出游时不许任何人谈论私事或者讨论严肃的话题，只能说些轻松愉快的事情。那辆巨型汽车飞快地驶过乡间小道，扬起一片片尘土，也给乘客带来清新的空气。洛克菲勒不是哼小调，就是唱圣歌，或是吹吹口哨、说说笑话。作为这些活动的组织者，他心情愉快、悠闲自得，常常坐在后排座位上胡思乱想——不过，他即便在这种时候也不从放弃好胜的本性。如果碰上哪个年轻的冒失鬼超车而过，洛克菲勒就会一声不吭地忍上一会儿，然后探过身子冷静地吩咐司机道：“菲利普！”“是，先生。”“我们现在开得有多快？”“每小时33英里，先生。”“能再开快一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点吗?”于是，车上的速度计开始缓缓爬升，直到超过前面那辆车为止——这时，洛克菲勒会目光坚定地盯着前方，脸上毫无表情，看不出一丝胜利的喜悦。洛克菲勒记下每次出行所用的时间，并且喜欢创造新的车速记录。“菲利普，”他会说，“星期一我们用了 1 小时 17 分钟开到城里。看看我们今天要用多长时间。”菲利普便微微一笑，扶一下帽沿，开始向新的记录冲刺。

有许多次，菲利普把车停在一片草地旁，让洛克菲勒和客人们去草上躺一会儿。洛克菲勒和路过的农民愉快地聊上几句，问问种子和肥料的情况，并且把了解到的内容转告给他那些庄园的主管。洛克菲勒在晚年有很多迹象表明，他十分怀念童年时代牧歌式的、天真无瑕的快乐。“我很不愿意看到乡下人都往城里涌的情景，”他曾经在一个读经班上说。“这不像 50 年前我还是个孩子时的光景。在我看来，城市变得越来越大，乡村却普遍变得越来越薄弱。”他喜欢穿着高尔夫球裤，拿着手杖，在波坎蒂科村里溜达，和邻居们无拘无束地聊天。每年过生日时，他都要邀请当地的孩子们来基奎特，请他们吃大块的冰激凌，旁边有铜管乐团演奏，头上彩旗招展。他一改严厉、古板的模样，甚至会趴在地上与孩子们一起玩。与孩子们打成一片是他晚年最明显的特征之一。

尽管退休生活像度假一样轻松自在，洛克菲勒却一天都没有摆脱危险随时会降临的感觉。1912 年，他几度受到黑手党的威胁，该组织是西西里和意大利裔美国人的秘密社团，专门从事敲诈勒索和恐怖活动。为防不测，他在那年秋天把小洛克菲勒、艾比和他们的孩子送到莱克伍德，并且加强了波坎蒂科的安全措施。老洛克菲勒着实被吓着了，他给基奎特装上了专用的报警系统，在枕头下装了一个按钮。一旦听到可疑的响动，他就按那个按钮，这时暗藏在三四处树丛里的灯便发出细微的光亮，守夜人看到后会立即打电话询问他的安全情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒把很多业余时间用在宗教活动上面。他在早餐前先要虔诚地做一次祷告，然后朗读一页约翰·亨利·乔伊特牧师的《流年日思录》，作者主张奉行严格、刻板的基督教教义，劝诫读者摒弃骄傲、纵欲和贪婪之心。乔伊特鼓吹在面对仇恨时应该保持禁欲主义式的平静心态，不要对敌人怀有积怨——这些建议洛克菲勒肯定都牢记在心了。吃早餐时，他请客人们读圣经《新约》中的一些诗篇和选段。临睡前，洛克菲勒还要读另一部祷告书《乐观者的平安夜》，以图睡上一个好觉。这样，他一整天都能从宗教那里得到安慰。

虽然洛克菲勒觉得自己退休后的日子过得问心无愧，美国公众却从不肯轻易相信这一点。洛克菲勒医学研究所和普及教育委员会尽管做了许多有益的工作，它们的创办人却仍然被指责在积聚财富。报界也在苛刻地向洛克菲勒施加压力，认为他捐的钱既比不上安德鲁·卡内基，也比不上他自己财富的增长速度。一位统计学家在1906年估算说，即使洛克菲勒在以后的30年里把钱全都存在银行里吃利息，他的总资产最终也会达到900亿元。

早在1901年，洛克菲勒就意识到自己应该创办一个基金会，其规模要超过他以往创立的任何组织，他曾不经意地想过成立一个慈善信托基金："让我们成立一个基金会，一个信托基金组织，再派一些愿意为此奋斗终生的人，在我们的亲自协助下，正当、有效地管理这项慈善事业。"弗雷德里克·盖茨在1906年6月写信给洛克菲勒重提了这一想法："我每天陪伴您巨大的财富已有15年了。对它的每一笔收入和每一次支出，我都竭尽心力，把它变成了我自己的一部分，就好像它是我的财产一样。"盖茨用他能找到的所有辞藻大声疾呼道："您的财产正在像雪球一样越滚越大！您必须跟上它的膨胀速度！您散发它的速度必须超过它增长的速度！否则，它会把您和您的子孙后代都压垮的。"盖茨预言说，如果洛克菲勒不尽快行动，他的继承人就会挥霍掉这笔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巨大的遗产，或者变得飞扬跋扈、不可一世。他提出的解决方法是，建立一批“为全人类谋求幸福的永久性企业化慈善机构”，通过它们把钱投向教育、科学、艺术、农业、宗教，甚至提高公民道德上。这些基金组织将成为美国社会的一个崭新的景象：由能力出众的受托人来管理私人钱财，为社会兴办福利事业。“这些资金数目巨大，会使任何一个受托人立即成为公众瞩目的人物，”盖茨解释道。“基金的数目应当大到这样的程度：如何管理它将成为公众关心、了解和评论的焦点。”

建立慈善信托基金的想法不是洛克菲勒的发明。本杰明·富兰克林[①]、斯蒂芬·吉拉德[②]和彼得·库珀[③]早就建立过这种基金。洛克菲勒带给这一概念的是前所未有的规模和范围。1906 年，洛克菲勒在考虑成立一个庞大的基金会时，金融家拉塞尔·塞奇[④]的遗孀玛格丽特·奥利维亚·塞奇（Margaret Olivia Sage）正准备成立一个基金组织，调查女工的悲惨境地和现代生活引起的社会弊病。小洛克菲勒竭力推崇此举，说它是推进其家族钟爱的事业的最佳途径。他建议父亲创立 3 个信托基金，一个支持在海外推进基督教文明，一个支持在国内开展相同的工作，另外一个专门为芝加哥大学、普及教育委员会和洛克菲勒医学研究所提供资金。这些基金的理事会的规模最初设想得都很小，由五六个洛克菲勒家族成员和圈内人士组成。这一蓝图的视野虽然有限，但毕竟规划出了开展慈善事业的新途径。不出所料的是，标准石油公

---

① Benjamin Franklin，1706—1790，美国开国元勋、独立宣言起草人之一。——译者注

② Stephen Girard，1750—1831，美国金融家，将大部分财产遗赠社会福利机构。——译者注

③ Peter Cooper，美国发明家、慈善家，建立免费上学的库珀学院。——译者注

④ Russell Sage，1816—1906，以经营股票、投资铁路和银行业而致富。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司的这位总设计师喜欢建立一个单一的庞大基金组织，由他来掌握否决权。洛克菲勒财富的巨大规模再次要求人们拿出新的管理方式来。

由于害怕在州里为洛克菲勒基金会申请执照的请求会被州议会一时性起而予以拒绝，小洛克菲勒和盖茨便去争取得到更有权威的联邦执照，普及教育委员会在1903年获得的就是这种执照。洛克菲勒家族直到1908年初才开始在华盛顿活动，这也许是希望利用老洛克菲勒帮助平息1907年经济恐慌时所建立的信誉。洛克菲勒去佐治亚州奥古斯塔打高尔夫球的途中，在火车上邂逅了南卡罗来纳州参议员“长柄叉”贝恩·蒂尔曼[①]，并且出人意料地赢得了这位批评者的欢心。小洛克菲勒为这次意外的相遇感到欢欣鼓舞：“蒂尔曼参议员原先一直是国会中反对这项议案的领袖之一。如果他能转变立场，他在同那些激进分子打交道方面比谁都强。”

1909年6月29日，洛克菲勒签了字，把价值5000万元的7.3万份新泽西标准石油公司股份委托给小洛克菲勒、盖茨和哈罗德·麦考密克管理。应该说这是向计划中的洛克菲勒基金会首批捐赠的1亿元中的第一笔款子。当时正值起诉标准石油公司的反托拉斯案甚嚣尘上之际，要想争取参议院授予这个基金组织免税经营执照可不是一件轻松的事。联邦政府竟然给这些正在受到法院审查的来路不正的收入发放执照予以认可，对此议员们如何向大惑不解的选民解释呢？这份申请执照的议案是在1910年3月提交参议院审议的，它很可能激起公众对洛克菲勒家族更大的反感，而不是起到安抚众怒的作用。仅仅在一个星期后，标准石油公司的律师们为反托拉斯案向最高法院提交了上诉辩护状，把

① Benjamin R. Tillman，1847—1918，曾任该州州长，信奉种族主义，因猛烈攻击政敌而获此绰号。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这两件事同时放到公众面前，使一个罪恶昭著的洛克菲勒和一个慈悲为怀的洛克菲勒并肩站到了一起。

申请执照的议案在国会费尽周折。洛克菲勒借鉴约翰·霍普金斯的做法，要求获得一个范围广泛、没有时限的执照，以便取得极大的灵活性。“要干就干个长远的，”洛克菲勒喜欢这样说，他不希望让未来的基金会管理者受到不合时宜的契约限制。于是，盖茨有意为洛克菲勒基金会制订了一个含糊其辞的使命：“为全人类谋福利。”批评者很快就指出，这种措辞模糊的执照是在为洛克菲勒家族利用基金会达到其目的大开方便之门。其实，这种开放性的本意是为了使酝酿之中的基金会不受其创始人的影响。规模庞大、全球化和普遍性——即基金会的钱可以用在任何地方、干任何事情——这恰恰是基金会与众不同之处的关键所在。然而，许多报纸都把这种模糊性视作标准石油公司的这位邪恶天才用来掩盖其阴谋诡计的一层薄薄的遮羞布。另外一些报纸则把基金会看成是洛克菲勒为自己洗刷恶名的一个精心策划的宣传手段。一家反对发给执照的报纸把这个拟议中的组织称做是“老洛克菲勒的一个庞大的慈善项目，目的是能使他本人、他的儿子和他豢养的同伙们牵着驮满脏钱的骆驼穿过针眼[①]。”

申请执照这件事激起了负责起诉标准石油公司的检察长乔治·威克沙姆（George W. Wickersham）的愤慨。1911 年 2 月，他向塔夫脱总统抗议道：

> 这种议案所赋予的权力将会掌握和操纵在一小撮人手里，由他们牢牢控制着 1 亿元以上的收入；如果按照议案所说的笼统且不明确的目标把这些钱花出去，该权力在其影响所及之处有可能导致最大的腐败……。由此看来，正值国家

① 圣经中有‘财主进天堂比骆驼穿过针眼还难’的说法。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

> 通过法律手段设法摧毁洛克菲勒先生建立起来的巨大财富之际，国会竟然要通过法案，使以此人名字设立的基金会合法化、永久化，继续执掌和管理其巨额财产中的一大部分，这样做合适吗？

塔夫脱对这番话深表赞同："我同意你关于向约翰·D·洛克菲勒颁发经营执照一事的……分析。"

但是，为了扩大国内消费，塔夫脱没有提这些锋芒毕露的话，而是在与洛克菲勒家族的人谈话时采取了较为温和的调子。1911年4月25日，奥尔德里奇参议员带着小洛克菲勒和艾比在绝对保密的情况下赴白宫与总统共进午餐。尽管这次会见后来被看成是为了左右标准石油公司的案子所做的一次愚蠢的努力，实际上此行全然是为了商谈洛克菲勒基金会执照一事。塔夫脱害怕报界听到风声，坚持要求客人绕过大门，从东侧的边门进入白宫，客人们根本没有在登记簿上签名，白宫的工作人员也绝口不提起他们的到来。塔夫脱忠实的助手阿尔奇·巴特（Archie Butt）对总统的困惑感到好笑，他回忆道："担任公职的人深怕跟奥尔德里奇和洛克菲勒的名字沾上边，这真是咄咄怪事。"午餐期间，总统估计基金会的执照只有搁置到反托拉斯案结束后才可能通过。备受鼓舞的小洛克菲勒离开白宫时认为，总统的态度自始至终"十分亲切、和蔼"。

为了安抚公众，洛克菲勒阵营主动做出了一些重大的让步，其中包括把新基金会的总部设在首都。盖茨在布赖恩·莫尔学院的一次午餐会上巧遇塔夫脱，总统建议盖茨把如何在该计划里加上一些保证条款的想法转告他。盖茨在随后送达的备忘录中说，国会可以在任何时候限制基金会的资金流向。谈到人们担心洛克菲勒家族滥用权力时，盖茨说，理事会成员可多达25人，而洛克菲勒家族的人只占5～6席。对此，盖茨提出了一个惊人的建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

议：下面这些人全部——或大多数——都拥有否决理事会人事任命的权力：美国总统、最高法院首席法官、参议院议长、众议院议长以及哈佛、耶鲁、哥伦比亚、约翰·霍普金斯和芝加哥大学的校长。

尽管洛克菲勒急不可待地想同政府达成妥协，这一提案在国会里依然命运多蹇，即使有奥尔德里奇的大力鼓吹也无济于事。它在众议院获得了通过，但在参议院却遭到各种形式的推诿，一拖就是3年。过了一阵，议员们开始同洛克菲勒家族讨价还价，要求基金会把部分资金投向他们的选区以换取支持。洛克菲勒对这种敲诈行为感到十分震惊，他在1911年11月问儿子申请州一级执照是否更合适。小洛克菲勒回答说，最好还是拿到联邦执照，因为各州可能要求理事会成员到当地去居住，这样会削弱洛克菲勒与基金会的联系，使理事们成为各州议会勾心斗角的牺牲品。

但是洛克菲勒家族很快就对华盛顿失去了信心，在1913年转而向纽约州提出申请。就在两年前，纽约州议会批准了捐赠总额为1.25亿元的卡内基基金会（Carnegie Corporation）的申请。这一回，洛克菲勒基金会的执照很快便获得批准，几乎没有遇到什么反对意见。从1856年到1909年之间，洛克菲勒为慈善事业总共捐出了1.575亿元。他一直记着盖茨关于捐赠要与财富增长同步的忠告，在洛克菲勒基金会成立的头一年就向它捐了1亿元，到1919年又追加了8280万元。按照现在的比价计算，他在基金会成立头10年投入的钱相当于目前的20亿。也就是说，截至1919年，洛克菲勒的捐款已经与安德鲁·卡内基一生捐出的3.5亿元大致持平了。这位巨头在去世之前还将拿出1.8亿元。鉴于他儿子又直接捐赠了5.37亿万，加上通过洛克菲勒家族各慈善机构另外捐赠的5.47亿，洛克菲勒在乐善好施方面大大超过了他那位对手，稳坐美国历史上最大慈善家的交椅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在 1913 年得到洛克菲勒基金会经营执照后，洛克菲勒使他的一大笔财产免于缴纳遗产税。那一年，国会也正式批准了宪法第 16 条修正案，制定了第一个联邦所得税法。尽管一开始的最高税率只有 6%，洛克菲勒还是直截了当地表示了对新税法的不满。他在 1914 年对一名记者抱怨道："如果一个人积攒了一笔钱，而且是通过合法途径积攒的，政府就没有权力拿走此人所得当中的一部分。"在后来的几十年里，随着各种税收越来越高，而且越来越多地按累进制征收，任何一个商人要想积累起像洛克菲勒在没有反托拉斯法的自由竞争时代里所聚集的那么多财富真是难上加难了。实际上，对于许多主张通过税收来遏制获取巨额财产，重新分配财富和缓解社会矛盾的人来说，洛克菲勒的财富就是一个很好的话题。

洛克菲勒基金会在成立后的第一个 10 年里把注意力集中在国内外公共卫生和医疗教育上。作为最早的跨国公司之一的创始人，洛克菲勒赞成这个新慈善机构所具有的独特的全球性。1913 年 6 月，在新基金会的首次行动中，理事会决定接过洛克菲勒卫生委员会防治钩虫病的工作，并将其在全世界推广。为了完成这项工作，基金会成立了一个新的国际健康委员会，由威克利夫·罗斯担任主席，他把这场运动推广到六大洲的 52 个国家，治愈了数百万人。

后来，罗斯还致力于消灭疟疾、结核病、伤寒、猩红热和其他疾病的斗争，不过他最辉煌的胜利是战胜了一度被称为"西半球死神"的黄热病。美西战争期间，沃尔特·里德少校发现蚊子是传染黄热病的媒介，这一发现被威廉·戈格斯上校[①]用来在蚊虫肆虐的巴拿马森林中修建运河时控制了黄热病。1914 年，罗

① 1854—1920，美国军医，曾任巴拿马首席卫生官。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

斯在远东地区旅行时听说，当地的公共卫生官员担心经过那条新运河的船只有可能导致黄热病再度流行。回到美国后，罗斯向戈格斯上校请教这个问题，得到的答复是：只要发起一场有组织的卫生运动消灭西半球孳生黄热病的源头，黄热病就可以“在一定的时间内以有限的代价彻底消灭”。罗斯聘请戈格斯来完成这项工作，戈格斯果真取得了胜利成果：到了20年代后期，黄热病在南美和中美洲基本绝迹。当它再度死灰复燃时，洛克菲勒基金会资助一群科学家着手研制治疗此病的疫苗。1937年，经过艰苦的努力，这种疫苗终于问世了，但也夺去了6名染上此病的研究人员的生命。成百万支的疫苗被发放到世界各地，在第二次世界大战中挽救了无数美国士兵的生命。

这场动人的消灭传染病斗争也产生了一个令人挠头的问题：这些传染病如果因为受感染地区缺少训练有素的政府工作人员而再度爆发，该怎么办？人们很快便看出，确保罗斯业已取得的成果之最有效方法就是帮助各地政府建立公共卫生机构。这一措施的实行赶上了一个幸运的时代，因为纯科学的发展已经超过了临床医学的步伐，这意味着只需将现有知识加以利用就能获得巨大的成果。为此，洛克菲勒基金会向约翰·霍普金斯大学捐赠了600万元，用于新建一所卫生和公共保健学院，这个在1918年成立的崭新机构专门培养一些新兴学科如卫生工程学、流行病学和生物统计学方面的专业人员。1921年，基金会向哈佛大学捐赠了数目相同的资金，用以开办一所公共卫生学院；它最终又花了2500万元从印度的加尔各答到丹麦的哥本哈根建了许多类似的学校，设立了不计其数的研究基金项目。通过这种催化措施，洛克菲勒基金会在使美国医学上升到世界领先地位方面发挥了不可或缺的作用。

洛克菲勒基金会向许多大陆慷慨解囊，其中中国受益尤多，接受的资金仅次于美国。洛克菲勒在1909年决定减少对芝加哥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大学的资助后，盖茨设想他们可以再创辉煌，在中国建一所出色的大学。与当时许多浸礼会教徒一样，洛克菲勒对中国很感兴趣，因为浸礼会在中国开展了大量的传教工作。尽管中国的政治动荡使盖茨的工作一度中断，他还是派了一个调查小组前去考察。有两股势力强烈反对这一计划：一派是当地的基督教传教士，他们担心那所大学成立后会出现近乎异教的现世主义倾向；另一派是政府官员，他们担心的则是其他国家从中破坏。于是，在中国的投资变成了洛克菲勒的保留节目——医学。1915 年，洛克菲勒基金会成立中国医学委员会，由该委员会负责在 1921 年建立了北京协和医科大学。这家医学中心是洛克菲勒最雄心勃勃的项目之一，它由 59 座铺着翠绿色琉璃瓦的建筑组成（后来被人称为“绿城”），分布在 29 英亩的场地上。这所学校为中国培养了一代掌握现代医学知识的人才。

截至 20 年代，洛克菲勒基金会成为世界上最大的慈善机构，美国医学研究、医学教育和公共卫生的主要赞助者，老约翰·D·洛克菲勒本人也成为历史上向医学界捐助最多的业外人士。在他一生所捐献的 5.3 亿元中，有 4.5 亿元直接或间接地投向了医学。19 世纪是他父亲洛克菲勒医生之流兜售万应灵药的贩子发财致富的年代，他却给了这种原始医学致命的一击。他还给慈善业带来了一场革命，其深远意义不亚于他在生意上的创新。在洛克菲勒之前，富有的捐赠人往往只是资助自己喜爱的团体，或是遗赠几幢房子，上面刻着他们的名字以显示其品行高尚。洛克菲勒的慈善行为则更多地致力于促进知识创造，这似乎更加超越个人色彩，其影响也更为广泛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十三章 天堂再相会

Chapter 23

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



约翰·D·洛克菲勒91岁生日（1930年7月8日）那天在波坎蒂科山拍下的一张富有诗意的照片。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒引起许多报纸对他的死做出了草率的报道，他对自己健康状况向来秘而不宣的做法则让报界一直处于高度紧张状态。1934年，他在95岁时突然得了支气管性肺炎，很可能会使他活到100岁的打算落空，但他却得以大难不死。由于体重下降到了不足90磅，他决定再也不回基奎特了。他叫人拉上一车皮水果、蔬菜、酸奶和氧气罐，来到奥蒙德比奇的凯斯门茨大宅住了下来，从此再也没有离开过。他为了再活上5年，严格限制自己的日常活动，以便节省体力。他不再打高尔夫球，下午不再坐汽车出去嬉游，也不再到院子里散步。他自从摘掉昂贵的银白色假发后就再也没有戴过。由于他步履艰难，仆人们只好放慢脚步去适应他的步子，奥蒙德的这幢大屋里笼罩着一片垂死的寂静。这个瘦小而又机警的老人在日光浴室里一坐就是好几个小时。为了使腿上的肌肉保持力气，他每天都要坐到卧室的健身车上，慢慢地蹬上一阵。1935年7月18日96岁时，他投保的保险公司按照老规矩不得不付给他500万元，这是他的保险单上注明的返回款。根据现在的保险年龄档次，10万人当中只有一个能活到这么大岁数。

老人一向喜欢新鲜事物，爱坐在家里看好莱坞电影，特别是那些由体型优美的金发女郎——如简·哈洛[①]主演的片子。不过，他的生活仍然以宗教为中心。由于身体实在太虚弱，无法去教堂，他便听床头上的收音机里播送的布道节目。他的思想转到了

① Jean Harlow，1911—1937，30年代美国性感女电影明星。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

永生这个问题上。亨利·福特有一回来拜访，在他告辞时，洛克菲勒对他说："再见，咱们到天堂后再相会。"福特回答说："您如果能进天堂，准会再见到我的。"不过，洛克菲勒似乎认为，上帝肯定不会对人类社会持激烈的批评态度，到时候自会褒奖他的。他开始实行一套新的生活方式，唱赞美诗时请一位小提琴手上门来为他伴奏。但是，无论洛克菲勒对宗教有多么虔诚，死亡对他来说仍然是一个不适宜的话题。小洛克菲勒说："他从来没有谈到过自己百年之后的事；相反，他总是在谈论生的问题，谈论生活，谈论成就。"

1937年初，年届98岁的洛克菲勒身体十分衰弱，头脑却十分清醒。"家父身体很好，"小洛克菲勒在1937年3月写信给一位朋友说，"甚至比过去一两年的情况还要好。我们正愉快地和他在一起团聚，这儿的天气真是棒极了。"他仍然在股市上搏杀，每天照样同伊文斯夫人相互打趣、取乐。5月22日星期六，他正在晒太阳，伊文斯对他说："洛克菲勒先生，阳光给您脸上增色不少。您看上去好多了。"看到他只是一言不发地笑了笑，她又说："洛克菲勒先生，您还没说我看上去如何呢。"坐在椅子上的他优雅地欠了一下身子说："伊文斯夫人，那是因为我从来不擅长谈论这种话题。"正是在同一天，他为曾经对他的一生产生过极大影响的欧几里德大道浸礼会教堂偿还了抵押贷款。

那天深夜，洛克菲勒的心脏病发作了。5月23日凌晨4:05，他昏迷了过去，在睡梦中与世长辞。医生诊断的死因是心肌炎硬化症，即因心壁硬化及发炎所致，但更准确地说，他很可能死于年事过高。洛克菲勒平静地离去了，距98岁生日还差6个星期。他的安然归天，令批评他的人十分失望，因为他们还在盼望他得到某种现世报应呢。

洛克菲勒的死讯传开后，人们聚集到他的院子外面，联合浸礼会教堂的司事敲响了楼顶的大钟。为他工作的人和朋友们在奥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



现存的惟一一张约翰·D和他父亲威廉·埃弗里·洛克菲勒的合影。其父表情有些尴尬地坐在左边，右边是怀里抱着约翰·洛克菲勒·麦考米克的伊迪丝。摄于1897年前后。

（由洛克菲勒档案中心提供）



威廉·埃弗里·洛克菲勒——又名威廉·莱文斯顿医生——的墓碑，立在伊利诺伊州的弗里波特。

（由希瑟·布朗菲尔德提供）



有趣的是，老年伊莱扎·戴维森·洛克菲勒很像她那位著名的儿子晚年时的模样。

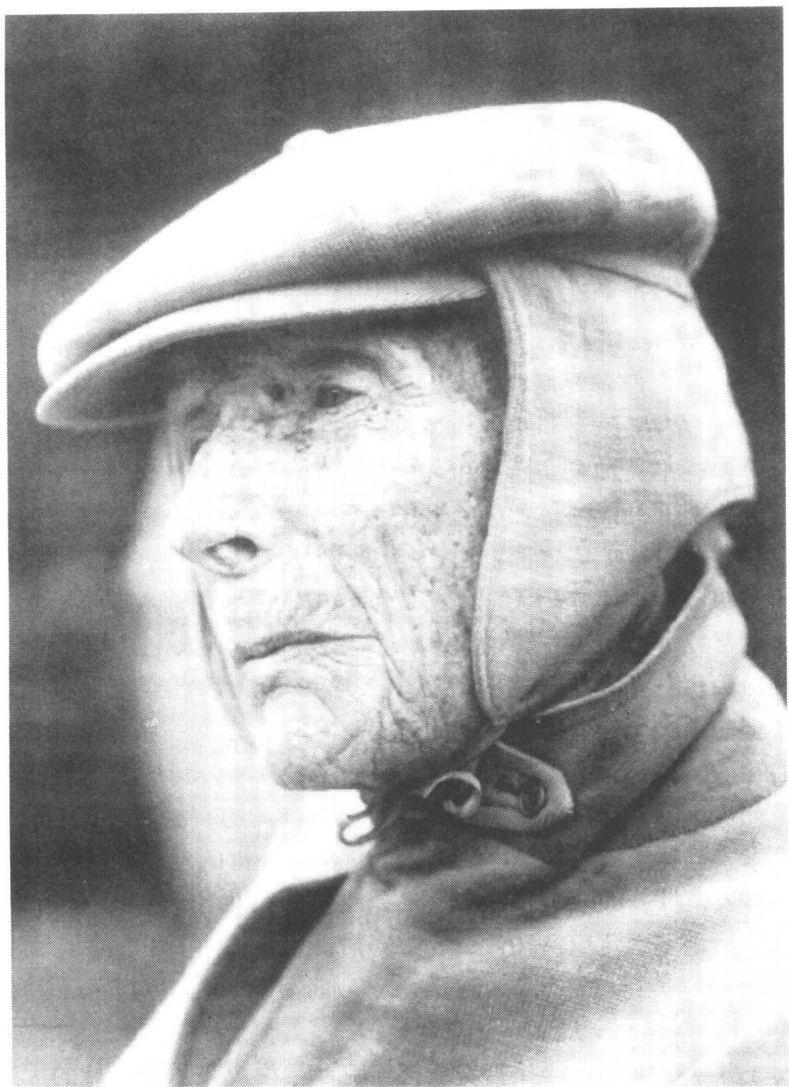
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



高耸入云的洛克菲勒中心夜景。
（由洛克菲勒档案中心提供）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



风烛残年中的约翰·D·洛克菲勒苍老的脸上布满了皱纹，摄于1931年12月7日。
(由洛克菲勒档案中心提供)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蒙德比奇为他举行了一个私人葬礼后，由一个保镖骑着摩托车把灵柩护送到火车站，将其放在一节私人车厢里运到北方的波坎蒂科。火车抵达塔里敦时，小洛克菲勒和5个儿子戴着一式一样的软毡帽等候在站台上。5月25日，哈里·埃默森·福斯迪克牧师在波坎蒂科的葬礼上致了简短、动人的悼词，此时，阿切尔·吉布森（Archer Gibson）博士在基奎特大屋里弹奏着管风琴。就像是在提醒人们诋毁死者的人无处不在似的，葬礼进行期间，纽约州的骑警在波坎蒂科山四周巡逻，防止闲杂人等私自闯入。遍布全球的标准石油公司所属机构的雇员们全体默哀5分钟。5月27日，洛克菲勒的遗体回到克利夫兰，安葬在伊莱扎和塞迪这两位深爱他的已故妇人之间。由于担心有人会破坏墓地，洛克菲勒的棺木被放在一座炸药无法炸开的墓穴中，上面还铺着厚厚石板。

洛克菲勒已经把大部分财产分发给了别人，只留下价值2640万元的遗产，这表明他在1929年大萧条后已经挽回了在股市上的损失。他留下的遗产大都是国库券，还有一张为了留念而保存的、编号为“1”的加利福尼亚标准石油公司股票。洛克菲勒死后不到一年，沙特阿拉伯和科威特惊人的石油财富开始滚滚而来，确保了石油在20世纪经济中首屈一指的地位。这位公司创始人去世60年后，在由标准石油公司衍生出来的企业当中，有4家跻身于全球50家最大公司之行列，它们是：埃克森（Exxon）、美孚（Mobil）、阿莫科（Amoco）和V牌（Chevron）公司。

各家报纸登载的讣告纷纷把洛克菲勒说成是乐善好施的大慈善家，只字不提那个残忍的托拉斯大王洛克菲勒，这在艾达·塔贝尔文章风行时期简直是不可思议的事。他成了“世界上最大的慈善家和现代慈善业最大的组织者”，一家报纸的社论如是说。最令人惊讶的是，无论持什么立场的政治家，包括那些同他有过龃龉的人，无不对他大加赞扬。检察官萨缪尔·昂特迈耶称赞这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位他曾讯问过的、搪塞敷衍的证人说："除了我们敬爱的总统，他堪称我国最伟大的公民。是他预见到了巨额财富可以明智地用做此途，舍此更无第二人。世界因为有了他而变得更加美好。这位世界首席公民将永垂青史。"

实际上，老约翰·D·洛克菲勒身后留下了一个自相矛盾的名声。他集虔诚和贪婪、同情心与凶残狡诈于一身；他是美国清教徒先祖们毁誉参半的传统之化身，这些先祖鼓励节俭和勤劳，同时又激发了过于贪婪的本性。他从教会和那对毫无相似之处的父母那里接受的是大杂烩式的教育。由此而言，他既是贪婪成性的资本家之代表人物，又是给人启迪的慈善家的象征，亦不足为怪了。

洛克菲勒在19世纪70年代开始执掌标准石油公司，这标志着美国生活进入了一个新时代，这个时代既鼓舞人心，又使人警觉。他在经商中表现出来的无与伦比的才智和贪婪直截了当地向美国提出了有关规模经济、财富分配、企业与政府之间应保持何种关系等一些十分棘手的问题。经洛克菲勒之手所完善的垄断企业无可争辩地表现出大型企业的巨大效益。他建立的新型企业组织，为在20世纪占主导地位的现代跨国公司开辟了道路。但也正因为如此，他揭示了可能伴随着为所欲为的经济势力而产生的各种弊端，特别是对民选政府可能造成的威胁。作为第一家工业托拉斯企业的建筑师，他证实了自由市场机制最终会暴露出来的脆弱本质，迫使政府制定出今后能维护竞争和公平的规则。

这个最凶狠无情的强盗大亨最后竟成了最大的慈善家。洛克菲勒加速了以往仅是富人所为的、一时心血来潮的个人施舍行为转变为更加有效、更社会化的慈善事业的进程。他建立了推进知识进步，特别是科学知识进步的事业，其重要性决不亚于向穷人发放救济或者建医院、盖学校和资助博物馆等行为。他使专家们的意见得以在非赢利性工作的规划和有效管理方面体现出其价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

值，为新生的基金业的操作规范设立了衡量标准。事实上，洛克菲勒去世的时候，由于在如此深重的罪孽当中出人意料地产生了如此丰硕的善果，上帝或许会出于另一种考虑而接纳他，这正是洛克菲勒生前一贯坚信不疑地期盼着的结局。

小洛克菲勒在父亲死后搬进了基奎特大屋，但他明白父亲是举世无双、无人能够仿效的，所以决定在自己的名字前面仍然保留那个“小”字。在以后的岁月里，人们经常听到他这样说：“世上只有一位约翰·D·洛克菲勒。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

约翰·D·洛克菲勒创业年谱

1723	约翰·彼得·洛克菲勒举家由德国萨根多夫移民美国费城。
1839	约翰·D·洛克菲勒出生于纽约州里奇福德镇。
1855	洛克菲勒花 40 美元在福尔索姆商业学院克利夫兰分校就读，为期三个月。这是他一生中惟一的一次严肃的商业培训。同年 8 月，入休伊特－塔特尔公司负责付账、记账和商业信函。工薪为每日 50 美分。
1858	年满 18 岁，从父亲手上以一分利贷款 1000 美元，同克拉克合伙成立了克拉克－洛克菲勒公司，主要经营农产品。
南北战争（1861～1865）	战争需要使农产品贸易获利丰厚。1862 年，公司年利润为 17000 美元。
1863	炼油专家塞缪尔·安德鲁斯劝说洛克菲勒投资炼油厂，安德鲁斯－克拉克公司成立。
1865	因合伙人意见分歧，公司拆伙拍卖，以 7.25 万美元的报价竞拍成功，改名洛克菲勒－安德鲁斯公司。同年开办第二家炼油厂，成为克利夫兰第一大炼油企业。
1866	组建纽约洛克菲勒公司，负责出口业务。
1867	亨利·莫里森·费拉格勒入伙，公司改名为洛克菲勒－安德鲁斯－费拉格勒公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1868 逼迫沿湖铁路公司达成秘密运费折扣交易，引发轩然大波。

1870 标准石油公司成立，洛克菲勒任总裁，资产 100 万美元。洛克菲勒放言，“总有一天，所有的炼油和制桶业务都要归标准石油公司。”公司主要负责人不领工资，只从股票升值和红利部分中提成。

1872 打响克利夫兰之战，从 2 月 17 日至 3 月 28 日，吞并了克利夫兰 26 个竞争对手中的 22 个，曾在 48 小时内买下 6 家炼油厂。

幕后策划改造南方公司计划，同三家最大的铁路公司合谋利用运费折扣打击竞争对手，后因舆论反对作罢。

1874 开始收购费城和匹兹堡的炼油厂。当年匹兹堡共有 22 家炼油厂，两年后，只剩下一家独立经营者。

标准石油公司开始铺设输油管道。

1875 巴尔的摩收购战完成，标准石油公司打垮了最后几个竞争对手，洛克菲勒成为全美炼油业惟一的主人，垄断全球煤油市场。

1878 标准石油公司与原油生产商之间爆发即期装运之争，打败了支持后者的帝国运输公司。

收购哥伦比亚管道公司，从此，“事实上，任何一桶石油如果想运到铁路上去，都必须得到［洛克菲勒］首肯。”同年，独立采油商通过泰德沃德公司铺设自己的输油管，标准石油公司在输油管行经路线上购置地产，形成死亡之线，但未能阻止该工程于 1879 年告成。

1879 洛克菲勒开始讼事缠身，长达 30 年。

买下两家克利夫兰报纸。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

罗伯特·诺贝尔与其兄弟们组建了诺贝尔兄弟石油制造公司，组成一个庞大的分销网络，把标准石油公司挤出俄国。

1881 洛克菲勒致信宾州铁路公司高级主管，合谋营私舞弊。

3月，《大西洋月刊》登出记者H·D·劳埃德的一篇文章——“一个大垄断家的故事”。在劳埃德看来，标准石油的实力关键在于它同铁路的秘密联盟，许多托拉斯企业就是通过这种联盟发展起来的。劳埃德通过抨击范德比尔特、古尔德、亨廷顿、标准石油，掀起了一场广泛的铁路改革运动。劳埃德的文章使全国读者认识了洛克菲勒，并使制定反托拉斯法列入首要的改革议程。

1882 同泰德沃德公司达成协议，夺取了88.5%的管道运输业务。

标准石油公司改组，签署了公司委托协议，托拉斯宣告成立。据算，该协议直接导致了8年之后的《谢尔曼反托拉斯法》。

标准石油公司的煤油进入中国市场。

9月4日，爱迪生在华尔街23号J·P·摩根的公司里扳动开关，用电灯照亮了摩根的办公室，电灯取代煤油灯的前景对洛克菲勒帝国构成了直接威胁。

《纽约太阳报》一记者设法调查洛克菲勒，却被包围在他身边的层层保密措施弄得目瞪口呆。他虽强行采访了标准石油公司数百位员工，可他们却人人三缄其口。就算态度友善的记者也休想弄到一张标准石油公司的油田或炼油厂的照片。

是年末，全国石油交易市场在曼哈顿成立。自此，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投机商左右价格的力量才远远超过标准石油。

1883 俄国煤油充斥了欧洲市场：标准石油公司在欧洲的市场份额下降。

J·N·皮尤将天然气用管道送至匹兹堡。洛克菲勒看到了天然气是对石油的补充，于是拟在这一领域开展业务。7年后，标准石油公司的天然气已遍及13个地区。

1884 荷兰皇家石油公司成立。

洛克菲勒开始催促手下建立超出日常需求的原油储备，以防俄国打垮标准石油公司。

1885 标准石油公司纽约总部落成，百老汇26号成为商界阴谋的象征。创立公司委员会制度，标志着洛克菲勒完成了由创业型企业家向分析型管理者的转变，由此赢得"美国历史上最伟大的工商管理者"称号。学界和实业界公认他在现代公司制度的形成过程中据有举足轻重的地位。

5月，俄亥俄州西北部莱玛地区发现大片油田，但原油存在一些质量问题。

洛克菲勒下令在整个欧洲降低油价，并与诺贝尔兄弟石油制造公司商谈收购事项。

1886 3月，宾州铁路同意提供折扣。

吞并切斯－卡利公司，更名为肯塔基标准石油公司，是役费时5年。

百老汇26号把北美大陆划分成11个营销区域。最能体现洛克菲勒帝国特征的莫过于对营销区域的精确划分。

汤普森上校致信洛克菲勒："在出现竞争的地方将售价降至成本价，同时在无竞争的地方提高售价，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以弥补利润损失。”这封信针对的是标准石油公司兄弟之间的竞争。自此洛克菲勒帝国开始有序发展。

标准石油公司创建了天然气托拉斯，洛克菲勒是其最大的股东。“他虽高高在上，清白无辜，却主宰着同各地官僚的肮脏交易。”

7月，洛克菲勒请来赫尔曼·弗拉希——著名的德裔化学家，以解决莱玛石油存在的问题。当时标准石油面临一个两难境地：其一，相信弗拉希可以成功，因而买下俄亥俄和印第安那交界处的大片土地；其二，冒着失去财富的风险，等实验结果出来以后再说。洛克菲勒显示出了超人的胆量与远见，他对这一地区下了重注，并为有异味的莱玛石油寻找出路。

标准石油因巨型莱玛炼油厂的出现，逐步关闭了它在克利夫兰的最大的炼油厂。

1887 2月，弗拉希用氧化铜去硫法在处理莱玛原油问题上取得成功。

《世界》杂志猛烈抨击托拉斯：“当19世纪即将流逝……读者公正的目光会惊奇地发现……美国居然容忍了最为庞大、最为残忍、厚颜无耻、冷酷无情和贪得无厌的垄断企业存在，听任它把自己与国家紧紧地绑在一起。”

同年，反对铁路歧视性待遇的《州际商业法案》在国会通过，它规定铁路联营和拿回扣属非法行为，并由此建立了第一个管理委员会。在公众场合，标准石油公司对这一法案表示欢迎，并保证不再接受任何回扣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1888 标准石油公司在英国设立了第一个海外分支机构——英美石油公司。

反托拉斯浪潮高涨，洛克菲勒认为自己“除了告诉全世界我们是怎样成功的以外”，别无隐私。

10 月 13 日，莱玛石油提炼的煤油上市。

哲学家 A·N·怀特海说：“19 世纪最伟大的发明是发明方法的发明。”自此直至洛克菲勒退休，标准石油公司每家炼油厂都设了一间实验室。这是洛克菲勒把标准石油公司转变为典型现代工业组织所采用的一个方法：稳步地应用科学技术来确保公司发展。

大选年，反对托拉斯的抗议迫使两党都在施政纲领中严厉谴责经济集中。

同年，洛克菲勒开始在讨好美国富人的杂志特写中露面，同时也被约瑟夫·普利策主办的《世界报》当做托拉斯巨头而公诸于世。在这片批评声中，洛克菲勒接受了政府调查人员的审查。

1889 《哈泼周刊》刊登了洛克菲勒的小传，之前受到严格的审查。

3 月 28 日，对洛一生影响至深的伊莱扎——洛克菲勒的母亲去世，享年 76 岁。

标准石油公司成立了生产委员会，以确保原油供应。此部门两年内共支出 2200 万美元。

6 月，印地安那标准石油公司组建完成，每日处理原油 3.6 万桶。

洛克菲勒净资产达 1.5 亿美元，每小时赚进 750 美元。

1890 标准石油公司在不来梅成立了德美石油公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

洛克菲勒开始了石油行业中前所未有的大并购。他吞并了联合石油公司及其他3家大型石油生产公司，控制了宾州和西弗吉尼亚州30万英亩的土地。这个石油领域最令人敬畏的人已成了该行业中头号大地主和生产商。

5月，俄亥俄首席检察官D·沃森向该州最高法院提出公诉，追究俄亥俄标准石油公司的托拉斯行为，并直接要求解散标准石油公司。

1891 洛克菲勒控制了莱玛的绝大部分油田和全国1/4的石油生产，这一行动加速了标准石油公司在政治上遭报应的日子的到来。

1892 马库斯·塞缪尔创设的运输公司更名为壳牌运输贸易公司，其商标——红色油桶很快在全亚洲深入人心。洛克菲勒与荷兰皇家石油公司、壳牌公司三分亚洲市场。

3月2日，沃森获胜，俄亥俄州高级法院裁定俄亥俄标准石油公司必须放弃托拉斯协议。标准石油公司平静地接受了这一裁决，并借此对公司进行重组。

3月21日，洛克菲勒主持重组大会，全体一致表决通过解散托拉斯。

改组后，新泽西州的标准石油公司更名为新泽西标准石油公司，纽约标准石油公司得到新的地位。百老汇26号的执行委员会成员变成了20家分公司的总裁。

1893 经济萧条开始。股市全面崩溃，而标准石油公司却经受住了考验，洛克菲勒将之归功于大量的现金储备及保守的分红政策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同年，福特测试了一种双缸汽车，早些时候（1886年），卡尔·本茨取得了装有单缸发动机的三轮汽车的专利，汽车的诞生使标准石油公司转运。

1895　乘洛克菲勒身体欠佳之时，30家炼油商合并，成立了纯净石油公司——这是标准石油公司在国内第一家与之长期竞争的企业。

这一年56岁的洛克菲勒开始不露声色地逐步隐退。

1897　洛克菲勒的疾病再度恶化，这使他离开了这个耗费他30年心血的石油帝国，但他并没有公开宣布退休，名义上还保留着新泽西标准石油公司总裁的头衔。这可能是他最失策的一招，因为他为他的继任者背了黑锅。

1898　标准石油公司在美国原油产量中所占的份额达到33%。

1906　12月18日，联邦政府在密苏里起诉标准石油公司，要求解散该公司。

1907　8月3日，法院判罚印地安那标准石油公司2924万美元罚款。

10月，受法院罚款和反托拉斯案的影响，经济恐慌席卷华尔街。

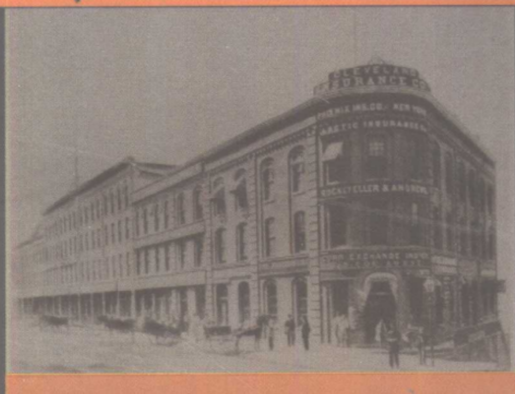
1911　5月15日，最高法院宣布解散标准石油公司的裁决，并要求它在6个月内与子公司脱离，并禁止公司领导人重新组建垄断地位。至此，美国商业史上这出持续最久的闹剧终于降下了帷幕。

1917　接受死对头《世界报》记者英格拉斯采访。

1937　5月23日，洛克菲勒去世，享年98岁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比杰克·韦尔奇、比尔·盖茨更值得关注的商业领袖



● 在现代世界的创造者当中，有两位堪称最为杰出的人：洛克菲勒和俾斯麦。他俩一个在经济学上、一个在政治学上驳斥了自由主义的梦想。

——*伯特兰·罗素《自由与组织的对立》*

历史为约翰·戴维森·洛克菲勒做出的最终评价很可能是这样的：他在探索方面所做的贡献将被公认为是人类进步的一个里程碑。那些能慷慨解囊而又独具慧眼的富翁对现代科学所做的贡献，堪与历代教皇和诸多王公为文艺复兴时期艺术所提供的庇护相媲美。在这类富翁当中，约翰·戴维森·洛克菲勒可谓佼佼者。

——*温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）*

你知道，洛克菲勒号称世界首富，他肯定也是我见到过的最难以捉摸的人物，城府极深，深不可测。一个头上和脸上寸草不生的人，机敏狡诈而又勤俭成性，表面上道貌岸然、乐善好施，实际上乃吾国有史以来最大之奸商。

——*威廉·詹姆斯（William James）*



ISBN 7-5443-0423-X
9 787544 304238
ISBN 7-5443-0423-X/K·48
定价：30.00元
陈列类别◇财经·人物传记